

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-64-75  
УДК 338.012(045)  
JEL L13, L20, L62, M10

## Стратегии премиальных автомобильных брендов в России и действия регулятора (2009–2021 гг.)

В.А. Вертоградов, С.В. Щелокова  
МГУ им. Ломоносова, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

В статье проанализирован премиальный сегмент автомобильного рынка РФ с 2009 по 2021 г. на основе данных Ассоциации европейского бизнеса. Авторы провели сравнительный анализ трендов российского автомобильного рынка в целом с трендами в премиальном сегменте и обнаружили значительные различия в циклах этих рынков. В статье представлен анализ основных периодов развития изучаемого рынка на основе матрицы SV (strength/variety). Кроме того, авторы исследуют основные внешние и внутренние факторы, повлиявшие на уровень конкуренции в рассматриваемые периоды. Основной вывод данной работы заключается в следующем: в то время как в массовом сегменте автомобилей сила компаний и доминирующих групп сильно зависит от внешних факторов, в премиальном сегменте основными движущими силами изменения ситуации на рынке являются действия самих компаний, их конкурентная стратегия, а также адаптация к актуальным рыночным трендам. В статье также даны комментарии относительно влияния экономических событий, произошедших с 24 февраля 2022 г., на ситуацию на рынке. **Ключевые слова:** автомобильный рынок; стратегический анализ; доминирование; матрица SV; BMW; Lexus; Infiniti; Mercedes-Benz; Land Rover; Jaguar; Audi; Porsche

**Для цитирования:** Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Стратегии премиальных автомобильных брендов в России и действия регулятора (2009–2021 гг.). *Мир новой экономики*. 2022;16(2):64-75. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-64-75

## ORIGINAL PAPER

## Premium Car Brands Strategies and Regulator's Actions in Russia (2009–2021)

V.A. Vertogradov, S.V. Shchelokova  
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

This article analyses the premium segment of the Russian automotive market from 2009 to 2021 based on data from the Association of European Businesses. The authors conducted a comparative analysis of trends in the Russian automotive market with trends in its premium segment and found significant differences in the market cycles. The analysis of the main periods of the studied market was based on the SV matrix (strength/variety). The article also discusses the main external and internal factors that influenced the competition level in the periods under review. As the main conclusion of the study, it was noted that while in the mass segment of cars, the strength of companies and dominant groups is highly dependent on external factors, then in the premium segment the main driving forces for changing the market situation are the actions of the companies themselves, their competitive strategy, as well as adaptation to current market trends. The article also provides comments on the impact of economic events from February 24, 2022 on the market situation. **Keywords:** Russian automotive market; strategic analysis; industry dominance; SV matrix; BMW; Lexus; Infiniti; Mercedes-Benz; Land Rover; Jaguar; Audi; Porsche

**For citation:** Vertogradov V.A., Shchelokova S.V. Premium car brands strategies and regulator's actions in Russia (2009–2021). *The World of the New Economy*. 2022;16(2):64-75. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-64-75



## ВВЕДЕНИЕ

После написания статьи про доминирование на российском автомобильном рынке в целом [1] мы решили проанализировать отдельно рынок премиальных автомобилей, так как тенденции развития премиальных сегментов рынка часто отличаются от общепромышленных.

Автомобильный рынок вызывает интерес исследователей с разных точек зрения. Так, например, авторы изучают стратегии крупнейших европейских автомобильных ТНК при интернационализации бизнеса в разных регионах присутствия [2]. Ряд научных работ посвящен анализу современного состояния рынка легковых автомобилей в РФ, где выявляются факторы, влияющие на конкуренцию на автомобильном рынке, а также основные движущие силы, воздействующие на положение отрасли [3]. В рамках работ по анализу российского рынка, например, рассматриваются стратегии немецких автоконцернов (в том числе, особенности стратегии компании BMW Group на российском рынке) [4]. Кроме того, российский рынок премиальных автомобильных брендов изучался в работе Левиной и Покатовича, где отмечалось, что он имел более стабильную динамику относительно общерыночных показателей, демонстрируя меньший спад, а иногда и рост в своем сегменте, когда общий российский авторынок находился в глубоком спаде (2008 и 2014 гг.) [5].

Ряд работ посвящен анализу стратегического поведения отдельных концернов: анализируются конкурентные стратегии BMW Group на мировом рынке [6], на его примере изучается изменение конкурентных стратегий автомобильных компаний премиум-сегмента, где авторы обосновывают, что крупные инвестиции в новые технологии и гибкие производственные системы обеспечивают высокие показатели в сегменте автомобилей премиум-класса, а преобразование из традиционной автомобильной компании премиум-класса в компанию, занимающуюся технологиями мобильности, представляет собой ключ к получению и поддержанию конкурентного преимущества в сегменте автомобилей премиум-класса [7].

Актуальные исследования тенденций на рынках премиальных товаров можно найти у консалтинговых компаний. Так, например, в исследовании McKinsey были выявлены глобальные тенденции, которые в ближайшие годы определяют стратегическое поведение игроков на премиальном автомобильном рынке, среди которых повышение

значения цифровых каналов при взаимодействии с потребителем, растущее влияние компаний, предоставляющих дополнительные услуги автовладельцам и усиление регулирования данного рынка со стороны государственных органов<sup>1</sup>. Bain & Company отмечает растущую концентрацию доли ключевых игроков на рынках премиальных товаров, восстанавливающихся после кризиса 2020 г., например мировые продажи премиальных автомобилей в 2021 г. побили рекорд 2019 г., составив 551 млрд евро. Важными тенденциями на данном рынке признаны рост продаж в Азии и переход к более экологичным автомобилям<sup>2</sup>. Также исследователи выявляют ключевые факторы успеха для автомобильных премиальных брендов [8].

Для описания рынка премиальных брендов мы воспользуемся теорией экономического доминирования (далее — ТЭД) [9], которая делит компании на любом рынке на три типа:

- Альфа — компании, институциональные возможности которых позволяют им пользоваться преимуществами на рынке, где они функционируют;
- Бета — компании с несколько более слабыми институциональными возможностями, но достаточными для занятия позиции нишевых лидеров;
- Гамма — компании, не обладающие преимуществами на рынке присутствия и следующие правилам игры, установленным лидерами.

Также отдельно выделяется термин «альфа-империи» [10] — когда компании разных уровней объединяются, чтобы, опираясь на возможности друг друга, выступать на различных рынках. Например, через бренд Genesis концерн Hyundai с 2015 г. конкурирует на рынке премиальных машин<sup>3</sup>. При этом Genesis, будучи пока далеко не лидером в премиальном сегменте России, активно наращивает продажи, опираясь на поддержку Hyundai.

Для анализа изменения конкурентной ситуации на рынке эффективным инструментом

<sup>1</sup> McKinsey Center for Future Mobility. The new realities of premium mobility. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/automotive%20and%20assembly/our%20insights/the%20new%20realities%20of%20premium%20mobility/the-new-realities-of-premium-mobility-final.pdf>

<sup>2</sup> Bain & Company. From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving Future of Luxury. URL: <https://www.bain.com/insights/from-surging-recovery-to-elegant-advance-the-evolving-future-of-luxury/>

<sup>3</sup> URL: <https://www.kolesa.ru/news/proshhaj-bmw-chinovnikov-peresazhivayut-na-korejskie-avtomobili-radi-ekonomii>

является матрица SV [11], позволяющая анализировать динамику рыночной ситуации и изменения уровня доминирования ключевых игроков на рассматриваемых рынках. Для применения данной матрицы сначала с помощью индекса Линда [12] производится расчет наличия и размера доминирующей группы на рынке. Далее по каждой доминирующей группе рассчитывается ее совокупная доля рынка (CRSV) и коэффициент дифференциации компаний по доле рынка внутри группы (HTSV, модифицированный коэффициент Холла-Тайдмана). Описание матрицы SV было дано авторами ранее [1].

### КАКИЕ БРЕНДЫ СЧИТАЮТСЯ ПРЕМИАЛЬНЫМИ В РОССИИ

Для анализа рынка премиальных автомобильных брендов мы воспользуемся классификацией аналитического агентства «Автостат»<sup>4</sup>, которая, по состоянию на 2022 г., выделяет в России 13 премиальных автомобильных брендов:

1. Немецкие BMW и Mini (входят в BMW Group), Mercedes-Benz, Audi и Porsche (входят в VW Group).
2. Японские Lexus (Toyota) и Infiniti (концерн AVTOVAZ-RENAULT-NISSAN-MITSUBISHI).
3. Американские Jeep (STELLANTIS) и Cadillac (GM Group).
4. Английские Jaguar и Land Rover (вместе входят в концерн Jaguar Land Rover, принадлежащий индийской Tata Motors).
5. Шведско-китайский бренд Volvo.
6. Корейский Genesis (HYUNDAI Group).

На *рис. 1* приведены объемы продаж в динамике для каждого из 13 брендов за период 2009–2021 гг. (шт.).

Из *рис. 1* видно, что альфа-лидерами (в терминологии ТЭД) российского премиального рынка выступают BMW и Mercedes-Benz. За ними с разными результатами по годам следуют Audi и Lexus — бета-компании альфа-империй VW и Toyota. Остальные бренды, скорее, относятся к гамма-игрокам на данном рынке.

Максимального уровня продаж в 205 316 штук рынок достиг в 2013 «предолимпийском» году и оставался на том же уровне еще один год. К концу 2014 г. произошла сильная девальвация рубля, в результате чего, согласно данным Росстата, россияне традиционно отправились покупать крупную бытовую технику и обновлять автомобили, пыта-

ясь сохранить обесценивающиеся накопления<sup>5</sup>. За счет сильной курсовой разницы в конце 2014 г. много машин также купили граждане Казахстана и Белоруссии<sup>6</sup>.

И хотя, по итогам 2021 г., рынок в целом еще далек от показателей 2014 г., лидирующий по продажам BMW уже превзошел уровень 2014 г., а Mercedes и Lexus были близки к докризисным значениям (*рис. 1*).

### РЫНОК ПРЕМИАЛЬНЫХ БРЕНДОВ ПО СРАВНЕНИЮ С ОСТАЛЬНЫМ АВТОМОБИЛЬНЫМ РЫНКОМ

На *рис. 2* сравниваются премиальный и массовый сегменты авторынка по отдельным автомобильным брендам по итогам 2021 г. Темпы роста премиального рынка выше ровно в три раза, а продажи брендов BMW и Mercedes-Benz растут быстрее премиального рынка в целом (9,6 и 10,8% соответственно).

Причинами трехзначного роста бренда Genesis являются, с одной стороны, его относительно недавний выход на рынок (и, соответственно, низкая база для сравнения), а с другой стороны, значительное расширение и обновление модельного ряда<sup>7</sup>, активная маркетинговая политика по продвижению бренда и высококонкурентное соотношение цены и качества по сравнению с историческими лидерами сегмента.

Рост бренда Cadillac, кроме эффекта низкой базы, расширения географического присутствия и открытия новых дилеров, руководство российского подразделения бренда объясняет удачным обновлением флагманской модели: «ключевым фактором, повлиявшим на рост, стал запуск обновленного флагмана Escalade — самого технологичного и совершенного крупного внедорожника за всю историю модели, ставшего ключевой премьерой этого лета»<sup>8</sup>. Также важным фактором во время пандемии стала возможность дистанционного взаимодействия с клиентами и развитие онлайн-сервисов. Пытаясь повысить конкурентоспособность бренда, компания пред-

<sup>5</sup> URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b14\\_102/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b14_102/Main.htm)

<sup>6</sup> URL: <https://www.interfax-russia.ru/center/news/belorusy-massovo-skupayut-bytovuyu-tehniku-v-smolenskoy-oblasti>

<sup>7</sup> URL: <https://info-motors.ru/vehicles/cars/genesis/>

<sup>8</sup> URL: <https://media.cadillac.com/media/ru/ru/cadillac/news-detail.html/content/Pages/news/ru/ru/2021/cadillac/10-08-sales-results.html>

<sup>4</sup> URL: [https://www.autostat.ru/pages/about\\_company/](https://www.autostat.ru/pages/about_company/)

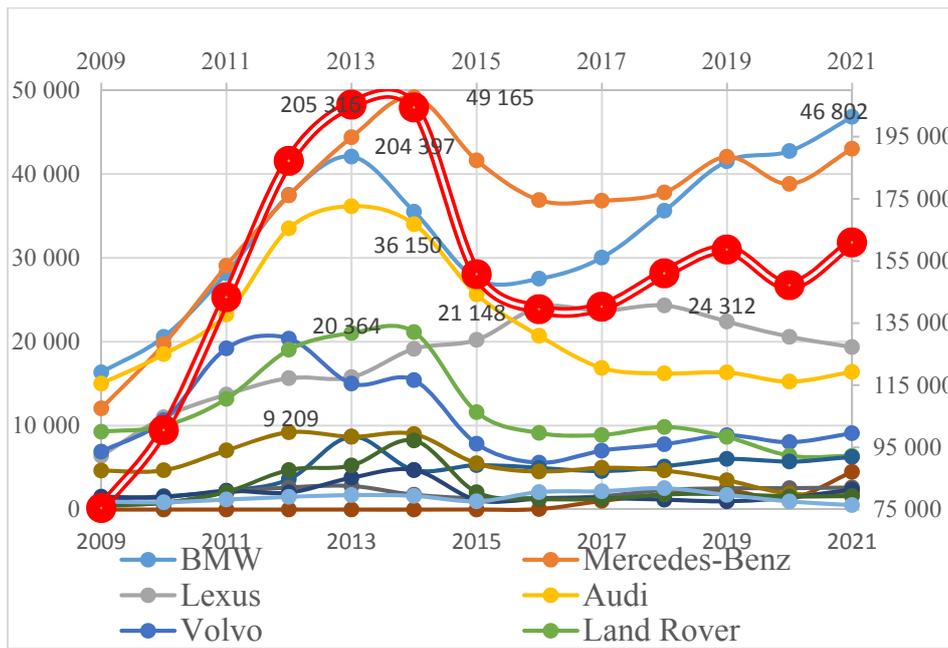


Рис. 1 / Fig. 1. Продажи премиальных автомобилей в России, 2009–2021 гг. / Premium car sales in Russia, 2009–2021

Источник / Source: составлено авторами на основе данные АЕБ. URL: <https://aeb.ru/> // compiled by the authors based on data from AEB. URL: <https://aeb.ru/>.

Примечание / Note: левая вертикальная ось – объемы продаж в динамике для каждого из 13 брендов за период 2009–2021 гг. Правая вертикальная ось – общий объем продаж премиальных брендов по годам за этот период. Цифры с выносками указаны максимальные значения для каждого ряда / the left vertical axis is the sales volume in dynamics for each of the 13 brands for the period 2009–2021. The right vertical axis is the total sales of premium brands by year for this period. The numbers with callouts indicate the maximum values for each row.

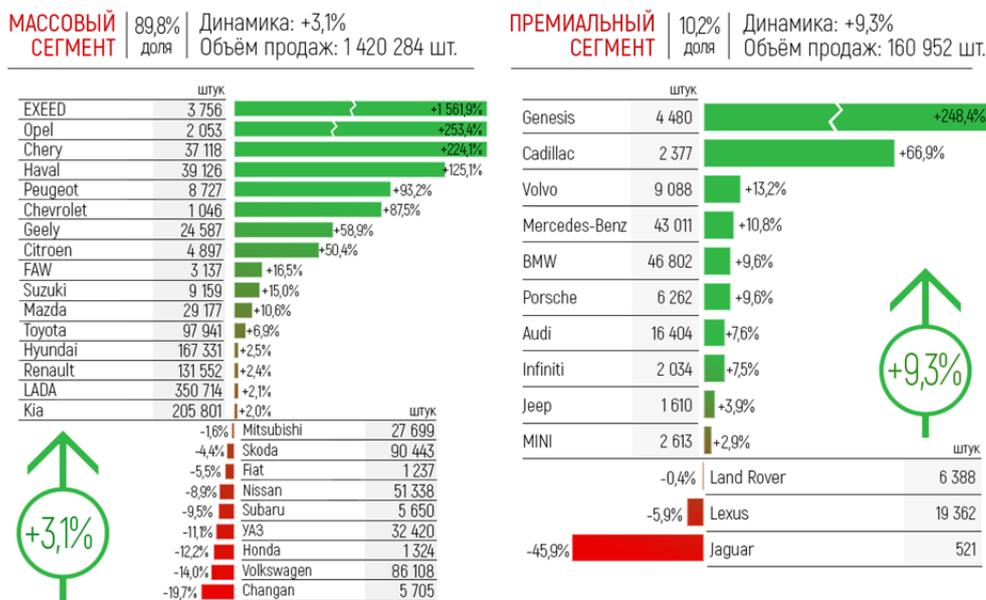


Рис. 2 / Fig. 2. Динамика автомобильного рынка России за 2021 г. / Russian automotive market dynamics in 2021

Источник / Source: составлено авторами на основе данных АЕБ, оценки АВТОСТАТ (без учета LCV по брендам: GAZ, Ford, Iveco, Mercedes-Benz, Volkswagen и другие). URL: <https://www.autostat.ru/news/50402/> // compiled by the authors based on AEB data, AUTOSTAT estimates (excluding LCV by brands: GAZ, Ford, Iveco, Mercedes-Benz, Volkswagen and others). URL: <https://www.autostat.ru/news/50402/>.

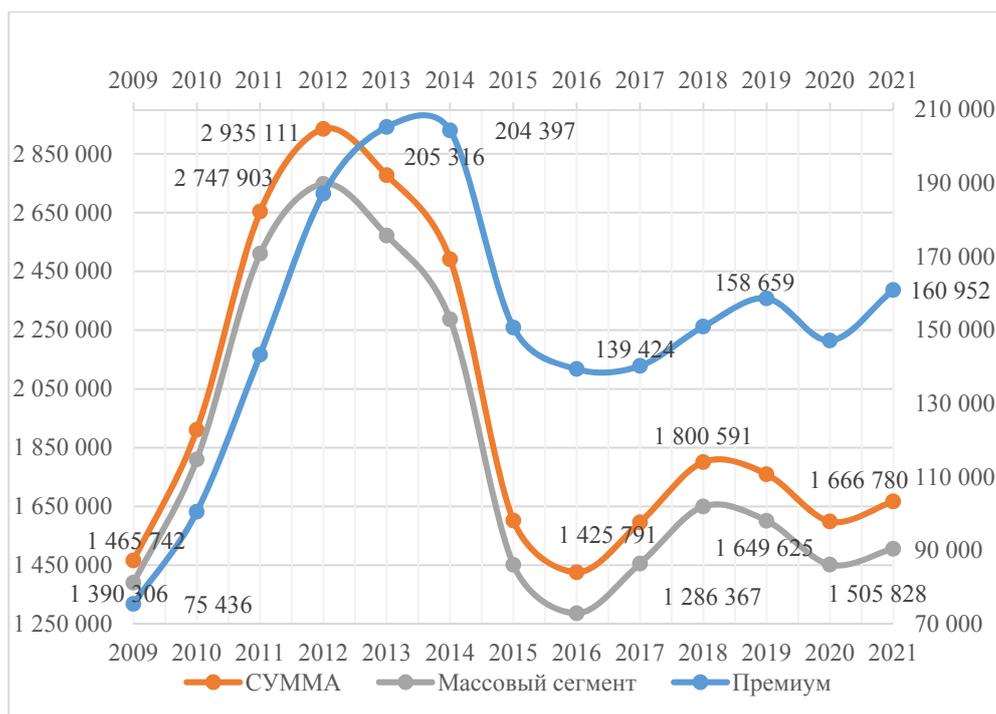


Рис. 3 / Fig. 3. Сравнение динамики автомобильного рынка России (премиальный сегмент, массовый сегмент и общие продажи) за 2021 г. / Comparison of Russian automotive market dynamics (premium segment, mass segment and total sales), 2021

Источник / Source: составлено авторами на основе данные АЕБ. URL: <https://aebus.ru/> / compiled by the authors based on data from AEB. URL: [https://aebus.ru.](https://aebus.ru/)

Примечание / Note: на левой оси отмечены продажи машин массового сегмента и рынка в целом (ряд СУММА), а на правой – только премиальные бренды / on the left axis, sales of cars in the mass segment and the market as a whole (SUMMA series) are marked, and on the right axis, only premium brands.

лагала программы трейд-ин и низкие ставки по кредиту в размере 0,1%<sup>9</sup>.

На рис. 3 представлено сравнение объемов продаж новых автомобилей в целом и премиальных брендов в РФ за период с 2009 по 2021 г.

Как видно из рис. 3, премиальный сегмент автомобилей в РФ имеет свой цикл, который иногда сильно отличается от общеотраслевого:

- до 2012 г. как автомобильный рынок в целом, так и его премиальный сегмент, демонстрировали бурный рост: общие продажи новых автомобилей выросли в период с 2009 по 2012 г. в 2 раза, а в премиальном сегменте — более чем в 2,5 раза;
- с 2012 по 2016 г. рынок массового сегмента начал падать, а продажи премиальных марок, как было сказано выше, продолжали расти, достигнув в 2013–2014 гг. максимума за весь рассматриваемый период кризиса, и только после этого начали снижаться;

<sup>9</sup> URL: <https://www.major-cadillac.ru/news/103/>

- массовый рынок к 2016 г. упал ниже уровня посткризисного 2009 г., а премиальный просел только до уровня 2011 г., потеряв всего около 30% по сравнению с максимальным уровнем 2013 г.;
- с 2016 г. автомобильный рынок стал восстанавливаться, в том числе и его премиальный сегмент, а с 2018 г. снова видны разнонаправленные тренды: падение общих продаж и рост премиального сегмента.

Таким образом, спад продаж премиальных брендов всегда был на 1–2 года позже, чем у массового рынка. Интересно, что при этом восстановление роста на рынке за рассматриваемый период происходит без такого временного лага между этими сегментами.

### ДОМИНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ ПРЕМИАЛЬНЫХ ЛЮКСОВЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ МАРОК В РОССИИ

Несмотря на то что премиальный сегмент консолидированно намного легче массового рынка

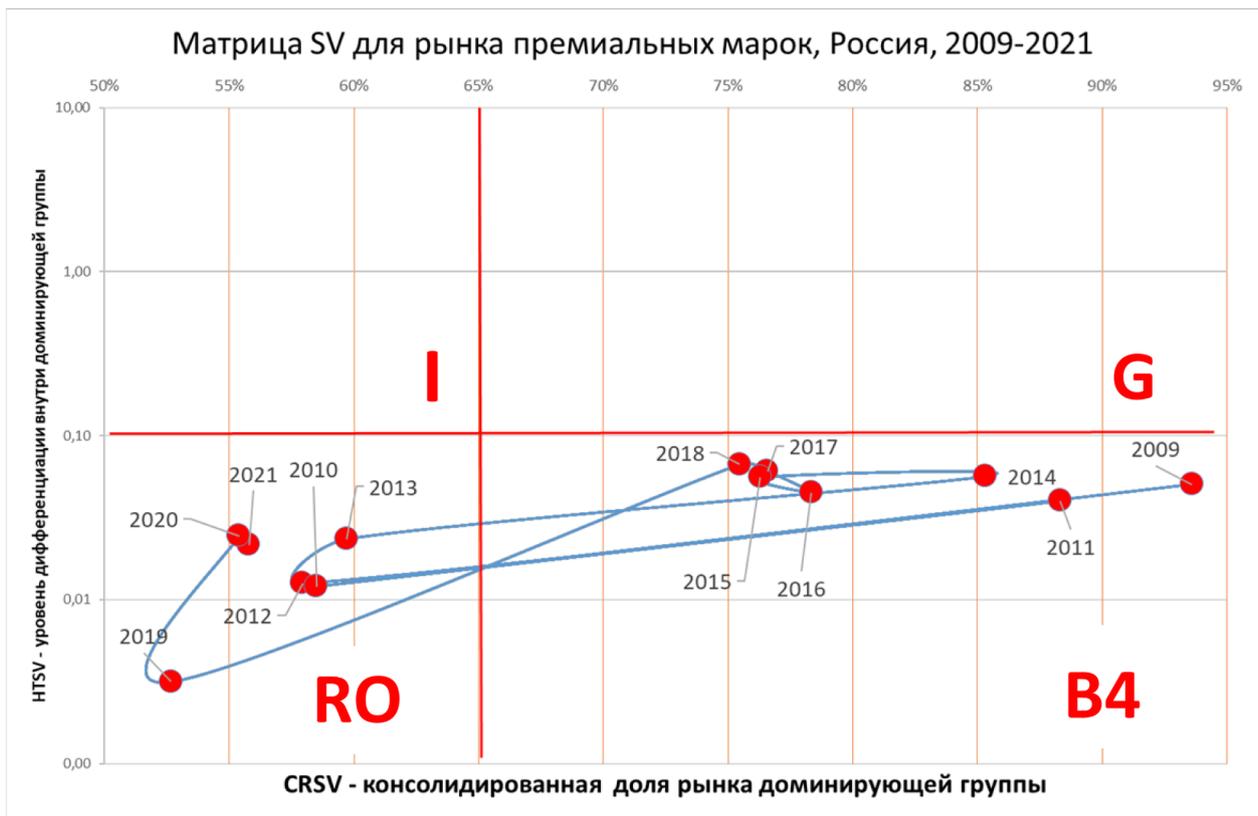


Рис. 4 / Fig. 4. Матрица SV оценки уровня доминирования для российского рынка премиальных автомобилей, 2009–2021 гг. / Matrix SV for assessing the dominance level for the Russian premium car market, 2009–2021

Источник / Source: составлено авторами на основе данные АЕБ. URL: <https://aebus.ru/> // compiled by the authors based on data from AEB. URL: <https://aebus.ru>.

проходил кризисные периоды в экономике, конкуренция внутри этого сегмента также претерпевала изменения. На рис. 4 изображена матрица SV<sup>10</sup>, а в таблице приведены соответствующий для каждого года размер доминирующей группы (строка «Линд»), значения CRSV и HTSV и детальные значения долей рынка для всех рассмотренных брендов премиального сегмента.

Матрица SV делится на 4 квадранта:

- в квадранте G (CRSV > 65%, HTSV > 0,1) представлены рынки, где совокупная доля доминирующих игроков составляет более 65% рынка, но между собой игроки сильно отличаются друг от друга (G — от российской компании Gazprom, иллюстрирующей пример данного рынка);

- в квадранте B 4 (CRSV > 65%, HTSV < 0,1) находятся рынки, где лидеры консолидировано занимают наибольшую долю, но при этом размеры всех доминирующих игроков примерно равны (B 4 — «большая четверка» на рынке аудиторских

услуг, являющемся иллюстрацией данного квадранта);

- в квадранте RO — Red Ocean (CRSV < 65%, HTSV < 0,1) представлены рынки, где доминирующие компании сопоставимы по силам, но их совокупная доля составляет 30–65% рынка. Если в результате конкуренции одна или несколько альф захватывают долю рынка других альф, то рынок переходит в верхний левый квадрант «I»;

- в квадрант I (CRSV < 65%, HTSV > 0,1) попадают рынки, где доминирующие игроки сильно дифференцированы, но совокупно контролируют от 30 до 65% рынка.

Как видно из рис. 4, с 2009 по 2021 г. рынок передвигался в пределах квадрантов B4 (естественная олигополия) и RO (красный океан) матрицы SV. Можно выделить следующие периоды с точки зрения изменения уровней доминирования на рынке:

- 2009–2012 гг. «Посткризисное восстановление». После всемирного кризиса конца 2008 г. российский автопром также лихорадило. В этот период происходили резкие изменения количе-

<sup>10</sup> URL: <https://svmatrix.online/ru/Матрица-SV/>

Таблица / Table

Доли российского автомобильного рынка тринадцати люксовых брендов, 2009 – 2021 гг. /  
Shares of the Russian automotive market of thirteen luxury brands, 2009 – 2021

Компания/год	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
BMW	29,08%	29,03%	26,17%	23,59%	21,40%	19,73%	18,24%	17,37%	20,49%	20,04%	19,65%	20,47%	21,67%
Mercedes-Benz	26,72%	26,37%	26,50%	25,03%	26,24%	26,46%	27,61%	24,05%	21,61%	20,00%	20,28%	19,62%	15,97%
Lexus	12,03%	13,99%	14,12%	16,10%	16,89%	17,30%	13,42%	9,37%	7,68%	8,36%	9,56%	10,92%	8,48%
Audi	10,19%	10,36%	10,29%	10,74%	12,03%	14,85%	17,02%	16,64%	17,61%	17,90%	16,22%	18,41%	19,90%
Volvo	5,65%	5,45%	5,58%	5,15%	5,00%	4,01%	5,20%	7,54%	7,31%	10,88%	13,40%	10,59%	9,14%
Land Rover	3,97%	4,36%	5,46%	6,52%	6,33%	6,54%	7,70%	10,35%	10,24%	10,17%	9,20%	9,92%	12,30%
Porsche	3,89%	3,88%	3,80%	3,39%	3,26%	3,56%	3,51%	2,30%	4,23%	1,93%	1,54%	1,56%	1,68%
Genesis	2,78%	0,87%	1,43%	1,21%	0,74%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mini	1,62%	1,73%	1,59%	1,54%	1,13%	0,98%	0,90%	0,86%	1,36%	1,40%	1,40%	0,75%	0,91%
Infiniti	1,26%	1,29%	2,19%	3,08%	3,54%	3,24%	3,65%	4,39%	4,23%	4,92%	4,91%	4,65%	6,14%
Cadillac	1,48%	0,97%	0,61%	0,78%	0,97%	0,91%	0,76%	2,30%	1,85%	1,08%	1,55%	1,45%	2,03%
Jeep	1,00%	1,05%	1,16%	1,17%	0,91%	0,91%	1,36%	4,02%	2,56%	2,51%	1,46%	0,80%	0,55%
Jaguar	0,32%	0,65%	1,10%	1,68%	1,55%	1,49%	0,64%	0,80%	0,83%	0,80%	0,82%	0,85%	1,24%
Линд=>	2	2	2	4	4	4	4	6	3	3	6	3	7
CRSV	55,80%	55,40%	52,67%	75,47%	76,57%	78,33%	76,29%	85,32%	59,71%	57,94%	88,31%	58,50%	93,60%
HTSV	0,022	0,025	0,003	0,067	0,061	0,045	0,032	0,057	0,023	0,013	0,040	0,012	0,051
Квадрант	RO	RO	RO	B 4	B 4	B 4	B 4	B 4	RO	RO	B 4	RO	B 4

Источник / Source: составлено авторами на основе данных АЕБ. URL: <https://aeburus.ru> / compiled by the authors based on data from AEB. URL: <https://aeburus.ru>.

ства игроков в доминирующей группе, при этом сам рынок премиальных авто достаточно быстро рос: с 70 тыс. машин в 2009 г. до 190 тыс. — в 2012 г.

В 2009 г. в доминирующую группу в первый и пока последний раз попал Infiniti — люксовый бренд концерна Nissan, исходно созданный для североамериканского рынка. Несмотря на высокое качество и автомобилей, и сервиса, автомобиль не нашел пока свою постоянную нишу на рынке<sup>11</sup>, и весь исследуемый период его доля постоянно снижалась.

В этот период еще были сильны на российском рынке позиции Volvo и Land Rover. В 2009 г. Land Rover достиг максимальной доли в 12,3% российского рынка, но в дальнейшем, несмотря на многочисленные попытки и амбициозные заявления<sup>12</sup>, доля бренда только снижалась.

Максимальная доля у российского рынка Volvo наблюдалась в 2011 г. — 13,4%. Позже Volvo в 2014 г. еще вернется в доминирующую группу, но после девальвации рубля в январе 2015 г. поднимет цены на 20–30% (что сильно ударит по объему продаж<sup>13</sup>), и больше не будет среди альфа-компаний российского рынка.

• **2012–2014 гг. «Первая стабилизация премиального рынка».** К 2014 г. рынок стабилизировался в квадранте В 4. При этом в 2012–2013 гг. в доминирующей группе была «Большая немецкая тройка» (BMW, Mercedes-Benz и Audi), и, если бы не известные события 2014 г., она бы наверняка удержала свое положение, но в 2014 г. в доминирующую группу вошло еще три бренда — Lexus, Volvo и Land Rover, как в 2011 г. Резкий рост спроса в 2014 г. был связан с ожиданиями покупателей (обесценивание накоплений, повышение цен, в том числе, на импортные автомобили из-за падения курса рубля и др.).

Даже налог на роскошь, введенный в январе 2014 г.,<sup>14</sup> не остановил покупательский ажиотаж. Если посмотреть на *рис. 1*, то можно заметить, что в 2014 г. ведущие премиальные бренды имели разные результаты: Mercedes-Benz, Lexus и Land Rover сохранили цифры продаж, а у BMW и Infiniti они серьезно упали. Скорее всего, это объясняется просто

физической нехваткой машин, так как в декабре 2014 г. салоны были практически пусты, и последние автомобили продавались без каких-либо скидок.

• **2015–2018 гг. «Четыре лидера на четыре года».** С 2015 по 2018 г. на премиальном рынке России доминировали четыре компании: BMW, Mercedes-Benz, Audi и Lexus, занимая примерно три четверти рынка. После спада 2014 г. в 2015–2018 гг. продажи премиальных машин были примерно одинаковыми — 140–150 тыс. автомобилей в год. Рынок уверенно держался в квадранте В 4 (естественная олигополия), CRSV колебался в диапазоне 75–78%.

В июле 2014 г., чтобы поддержать отечественных автопроизводителей, правительство РФ ввело запрет на государственные закупки автомобильной техники, которая не производится в России. Приобретаемый автомобиль с тех пор должен был иметь определенный уровень локализации: не менее 30%. Кроме того, правительство пообещало увеличивать требуемый уровень локализации до 60–70% к 2018 г. Это повлияло не на все премиальные бренды: в Калининграде на предприятии «Автотор» собирались с достаточным уровнем локализации представительские седаны BMW, в Калуге производились престижные модели Audi A6 и A8, а вот для компаний Mercedes-Benz, Lexus и Infiniti это закрыло доступ<sup>15</sup> к государственному сектору.

• **2019–2021 гг. «И их осталось двое».** В этот период рынок переходит в квадрант RO — остаются два доминирующих игрока, а доли остальных падают. Казалось бы, ситуация напоминает 2011 г., но тогда доминирующих игроков было три при том же значении CRSV, а теперь та же доля рынка сосредоточена в руках только пары немецких брендов: BMW и Mercedes-Benz. Сложно однозначно определить, за счет чего это произошло, так как детальная статистика продаж обоих брендов закрыта, но можно сделать следующие предположения:

• существенно вырос спрос на услуги премиального такси (тарифы «бизнес» и выше в Яндекс-се — только у немецких премиальных производителей: Mercedes-Benz, BMW и Audi), например, по данным 2019 г., на 20%<sup>16</sup>;

• за счет локализации производства для Mercedes-Benz и BMW снова стали доступны рос-

<sup>11</sup> URL: <https://fb.ru/article/358427/infiniti-strana-proizvoditel-kto-vyipuskaet-avtomobili-pod-brendom-infiniti>

<sup>12</sup> URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/360597-10-let-jaguar-land-rover-kak-indusy-spasli-avtomobilnoe-nasledie-britanii>

<sup>13</sup> URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2718234>

<sup>14</sup> URL: <https://www.garant.ru/news/485339/>

<sup>15</sup> URL: <https://www.autostat.ru/news/17313/>

<sup>16</sup> URL: <https://www.gazeta.ru/business/2020/03/02/12986107.shtml?updated>

сийские государственные закупки, где эти бренды всегда пользовались высоким спросом. В Подмоскowie в 2019 г. был запущен завод Mercedes, который может производить до 35 тыс. машин в год<sup>17</sup>.

По итогам 2019 г. Mercedes-Benz заняла ведущую позицию среди премиум-марок и в корпоративном секторе реализовала юридическим лицам 14,5 тыс. легковых машин. Это примерно треть от общих продаж Mercedes-Benz на российском рынке. BMW заняла второе место с 13,8 тыс., а остальные компании имели корпоративные продажи намного меньше: Lexus — 4,9 тыс., Audi — 4,8 тыс. и Land Rover — 3,3 тыс.<sup>18</sup> Если вычесть из статистики корпоративные продажи, отрыв двух лидеров станет значительно скромнее.

Почему Lexus и Audi исчезли из доминирующей группы? Во всем виноват именно японский премиальный бренд, так как Audi в период «четырех лидеров» замыкала четверку (см. таблицу), а Lexus был на третьем месте. Но с 2019 г. продажи Lexus упали, а BMW и Mercedes-Benz, наоборот, выросли, в результате разрыв между вторым и третьим местом настолько увеличился, что Lexus стал лидером второго эшелона премиальных брендов, покинув доминирующую группу. А доля рынка Audi снизилась еще в 2018 г., но потом почти не менялась до 2021 г. Воистину: «Приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте. Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!»

Причины снижения доли Lexus были вполне экономические. В 2019 г. Lexus свернул в России продажи седана Lexus IS, так как «конкуренты Lexus IS предлагали большую вариативность и продавались намного лучше, например BMW 3-Series за полгода купили 2799 чел., Mercedes-Benz C-Class — 2364, а корейский Genesis G70–711»<sup>19</sup>. В январе 2020 г. Lexus и Toyota объявили об отзыве 82 тыс. машин, выпущенных начиная с 2015 г., из-за технических дефектов<sup>20</sup>. В целом доля рынка Lexus с 2018 г. сократилась почти на четверть: с 16 до 12%. На европейском рынке Lexus в 2020 г. также отказывается от продаж седанов и концентрируется на кроссоверах<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> URL: <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2019/04/03/798178-mercedes-benz>

<sup>18</sup> URL: <https://www.gazeta.ru/business/2020/03/02/12986107.shtml>

<sup>19</sup> URL: <https://motor.ru/news/lexus-is-gone-28-09-2019.htm>

<sup>20</sup> URL: <https://www.gost.ru/newsRST/redirect/news/1//6624>

<sup>21</sup> URL: <https://news.drom.ru/Lexus-81153.html>

Во время пандемии многие автопроизводители испытывали нехватку комплектующих, а о нехватке автомобилей, начиная со второй половины 2020 г., говорили все дилеры премиальных автомобилей в России<sup>22</sup>. BMW и Mercedes-Benz отреагировали на это ограничением продаж автомобилей, что скажется на сохранении уровня цен, выросших за время пандемии, даже когда дефицит полупроводников будет преодолен<sup>23</sup>. Компании настолько уверены в лояльности своих покупателей, что считают создание искусственного дефицита возможностью усилить их доминирующие позиции. Но, возможно, это временный маркетинговый ход, чтобы собрать больше заказов от покупателей.

Государство в этот период продолжало оказывать влияние на рынок премиальных брендов: например, с 1 июля 2020 г. вступил в силу запрет на покупки иностранных автомобилей<sup>24</sup>, но продажи продолжали расти.

И, наверно, завершить описание этого периода можно, сообщив о результатах сверхпремиального бренда: «Компания Lamborghini рассказала, что 2021 г., который ознаменовался кризисом глобального автопрома, стал самым хорошим за всю историю продаж: результат прошлого года, учитывая продажи во всех странах мира, удалось улучшить на 13%, в России — на 48%». Также Rolls-Royce сообщила, что в 2021 г. Россия вошла в тройку лидеров по покупке автомобилей этой марки, Bentley и Porsche за предыдущий год продали машин на 11% больше<sup>25</sup>.

## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ СИТУАЦИЯ С 24 ФЕВРАЛЯ 2022 Г.

По данным Росстат, в январе-феврале 2022 г. было зафиксировано снижение объемов производства автомобилей на 7,2% по сравнению с 2021 г. (и это еще до введения санкций). В конце февраля — начале марта 2022 г. ситуация на автомобильном рынке РФ начала значительно ухудшаться: начали расти цены на автомобили и снизились объемы производства в результате действия санкций, вызвавших проблемы с логистикой, недостаток комплектующих, снижение курса рубля.

Правительство РФ, с одной стороны, предприняло ряд действий, пытаясь поддержать спрос на автомобили (поправки в Налоговый кодекс, повы-

<sup>22</sup> URL: <https://www.autonews.ru/news/5ee732e19a79476d0a4eb4be>

<sup>23</sup> URL: [https://www.gazeta.ru/auto/2021/09/13\\_a\\_13980920.shtml](https://www.gazeta.ru/auto/2021/09/13_a_13980920.shtml)

<sup>24</sup> URL: <https://tass.ru/ekonomika/8856597>

<sup>25</sup> URL: <https://vz.ru/news/2022/1/12/1138468.html>

шающие минимальный порог стоимости легкового автомобиля, на который распространяется «налог на роскошь», с 3 до 10 млн руб.<sup>26</sup>), а также автопроизводителей (возможность не оснащать автомобили системой «ЭРА ГЛОНАСС»<sup>27</sup> в I полугодии 2022 г., отсрочка уплаты утилизационного сбора в 2022 г.) и др. С другой стороны, в настоящий момент не продлеваются государственные программы льготного автокредитования и лизинга<sup>28</sup>.

Сейчас сложно сказать о перспективах развития премиального рынка, так как ситуация на нем постоянно меняется, а рассмотренные в статье премиальные бренды все чаще заявляют о приостановлении деятельности в РФ.

Так, в марте 2022 г. правительство США заявило о запрете на экспорт премиальных автомобилей (до введения санкций из США в РФ экспортировались Cadillac Escalade, некоторые модели Jeep, а также BMW и Mercedes-Benz американской сборки)<sup>29</sup>, а такие бренды, как Lamborghini, Ferrari и Infiniti, приостановили поставки автомобилей в РФ<sup>30</sup>. С 5 апреля 2022 г. Япония вводит запрет на экспорт в РФ премиальных автомобилей<sup>31</sup>.

В случае сохранения указанных тенденций, ве описанные выше факторы в ближайшее время приведут к радикальным изменениям в структуре российского рынка премиальных автомобилей.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На рынке премиальных автомобилей в России всегда можно было выделить доминирующую группу, которая включала от двух до семи брендов. В 2014, как и в 2009 г., сразу после сильного кризиса вырос размер доминирующей группы, затем произошло постепенное сокращение до трех, а потом и до двух альфа-лидеров.

С точки зрения уровня доминирования, рынок премиальных автомобильных брендов с 2009 по 2021 г. колебался между квадрантами RO и B4, не попадая в квадранты I и G матрицы SV. Это свидетельствует об относительно низкой дифференциации между игроками доминирующей группы (индекс HTSV не поднимался выше 0,07). Если

рассматривать индекс CRSV, то можно заметить, что компании доминирующей группы всегда контролировали более 50% рынка, а иногда это значение было значительно выше, что говорит об их высокой концентрации (см. таблицу).

Цикл рынка премиальных автомобилей отличается от общеотраслевого: рынок премиальных авто в кризис продолжает расти, а падает через год-два после падения общего рынка. Эта задержка объясняется разными факторами: с одной стороны, потребители премиальных продуктов, пытаясь сохранить обесценивающиеся накопления, отправляются обновлять автомобили, ожидая резкого повышения цен в следующем году. Жители соседних государств (Казахстана и Белоруссии), чьи доходы не привязаны к рублю, в условиях резкого падения цены премиальных автомобилей (в 2014 г. за счет курсовой разницы это падение было более чем в 2 раза) также повысили спрос на премиальные автомобили.

В последние годы важным фактором роста лидеров рынка (Mercedes-Benz, BMW) можно назвать переориентацию на корпоративный сегмент продаж: изменение структуры рынка пассажирских перевозок и рост рынка премиального такси являются сейчас очень важными трендами, чем Mercedes-Benz и BMW активно воспользовались.

Государство как регулятор влияет на рынок, определяя доступ к государственным закупкам, но нам не удалось выявить значимого влияния на объем продаж в силу относительно небольшого объема закупок премиальных брендов по сравнению с общими цифрами продаж. Также мы не нашли подтверждений тому, что налог на роскошь как-либо повлиял на рынок премиальных автомобилей. Основное влияние государственных мер по поддержке автомобильной промышленности сказалось на марках массового, а не премиального сегмента.

Таким образом, после проведенного исследования можно сделать основной вывод: в то время как в массовом сегменте автомобилей сила компаний и доминирующих групп сильно зависит от внешних факторов, например поддержки государства (программы финансирования, государственные закупки, инфраструктура в виде программ кредитования и др.) и общей динамики автомобильного рынка (роста или его падения, т.е. залогом успеха является выстраивание правильных отношений с регулятором), в премиальном сегменте основными движущими силами изменения ситуации на рынке

<sup>26</sup> URL: <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2022/03/03/911814-nalog-na-roskoshnie-avtomobili>

<sup>27</sup> URL: <https://www.autostat.ru/news/51110/>

<sup>28</sup> URL: <https://www.autostat.ru/news/51052/>

<sup>29</sup> URL: <https://www.autonews.ru/news/622b794e9a794700c31722b9>

<sup>30</sup> URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5251872>

<sup>31</sup> URL: <https://ria.ru/20220329/yaponiya-1780588409.html>

являются действия самих компаний, их конкурентная стратегия (ценовая политика, управление модельным рядом, уровень сервиса и возможность обеспечить спрос вовремя), а также адаптация к актуальным рыночным трендам.

События I квартала 2022 г. показывают, что политические и экономические факторы могут радикально изменить структуру рынка и значительно снижают влияние стратегических решений отдельных рыночных игроков.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Вертоградов В. А., Щелокова С. В., Иванчина А. А. Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021). *Стратегии бизнеса*. 2022;10(2):33–41. DOI: 10.17747/2311–7184–2022–2–33–41
2. Баронина Ю. А. Современные производственные стратегии европейский автомобильных ТНК. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2019;(1):159–174. DOI: 10.24411/2073–6487–2019–10011
3. Нелин Д. В. Анализ поведения компаний в автомобилестроительной отрасли России в условиях кризиса. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2016;(28–2):104–108.
4. Зарицкий Б. Е. Немецкий автопром в эпоху глобализации. *Мир новой экономики*. 2016;(2):88–94.
5. Левина Е. А., Покатович Е. В. Конкуренция по Берно и по Бертрану: выбор стратегической переменной на примере автомобильного рынка России. *Современная конкуренция*. 2015;9(6):52–62.
6. Ершова А. Э., Кузнецов А. Н. Стратегии конкурентного развития компании BMW Group. *Стратегии бизнеса*, 2019;(5):26–29. DOI: 10.17747/2311–7184–2019–5–26–29
7. Madić V., Mijušković V., Marković D. Competitive strategies in premium automotive segment. *ТЕМЕ*. 2021;45(2):639–659. DOI: 10.22190/ТЕМЕ 200528037M
8. Adam N. Key success factors for automotive premium brands in answer to the change of luxury and societal changes. In: International Marketing Trends Conference 2016. Venice: Marketing Trends Association; 2016:1–7. URL: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2016/pages/PDF/ADAM.pdf>
9. Блохин А. А., Ломакин-Румянцев И. В., Наумов С. А. Альфа-бизнес на российском продовольственном рынке. *Экономические стратегии*. 2019;21(6):68–77. DOI: 10.33917/es-6.164.2019.68–77
10. Вертоградов В. А. Рыночные стратегии альфы, беты и гаммы в контексте теории экономического доминирования. *Экономические стратегии*. 2020;22(2):50–53. DOI: 10.33917/es-2.168.2020.50–53
11. Щелокова С. В., Вертоградов В. А. Матрица SV: инструмент стратегического конкурентного анализа для оценки уровня доминирования. *Вестник Московского Университета. Серия 6. Экономика*. 2021;(6):137–142. DOI: 10.38050/01300105202167
12. Linda R. Methodology of concentration analysis applied to the study of industries and markets. Brussels: Commission of the European Communities; 1976. 160 p. URL: <http://aei-dev.library.pitt.edu/33888/1/A597.pdf>

### REFERENCES

1. Vertogradov V. A., Shchelokova S. V., Ivanchina A. A. Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009–2021). *Strategii biznesa = Business Strategies*. 2022;10(2):33–41. (In Russ.). DOI: 10.17747/2311–7184–2022–2–33–41
2. Baronina Yu. A. Modern manufacturing strategies of European automotive transnational corporations. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2019;(1):159–174. (In Russ.). DOI: 10.24411/2073–6487–2019–10011
3. Nelin D. Analysis of the behavior of companies in the Russian automotive industry in a crisis. *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiya*. 2016;(28–2):104–108. (In Russ.).
4. Zaritskiy B. E. The German automotive industry in age of globalisation. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*. 2016;(2):88–94. (In Russ.).
5. Levina E., Pokatovich E. Cournot competition vs. Bertrand competition: The choice of a strategic variable. The case of Russian automobile market. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*. 2015;9(6):52–62. (In Russ.).
6. Ershova A. E., Kuznetsov A. N. Strategy competitive development of the Company BMW Group. *Strategii biznesa = Business Strategies*. 2019;(5):26–29. (In Russ.). DOI: 10.17747/2311–7184–2019–5–26–29



7. Madić V., Mijušković V., Marković D. Competitive strategies in premium automotive segment. *TEME*. 2021;45(2):639–659. DOI: 10.22190/TEME 200528037M
8. Adam N. Key success factors for automotive premium brands in answer to the change of luxury and societal changes. In: International Marketing Trends Conference 2016. Venice: Marketing Trends Association; 2016:1–7. URL: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2016/pages/PDF/ADAM.pdf>
9. Blokhin A. A., Lomakin-Rumyantsev I.V., Naumov S. A. Alpha business in the Russian food market. *Ekonomicheskie strategii = Economic Strategies*. 2019;21(6):68–77. (In Russ.). DOI: 10.33917/es-6.164.2019.68–77
10. Vertogradov V.A. Alpha market strategies, beta and gamma in the context of the theory of economic dominance. *Ekonomicheskie strategii = Economic Strategies*. 2020;22(2):50–53. (In Russ.). DOI: 10.33917/es-2.168.2020.50–53
11. Shchelokova S.V., Vertogradov V.A. SV matrix: Strategic competitive analysis tool based on the dominance level. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin*. 2021;(6):137–162. (In Russ.). DOI: 10.38050/01300105202167
12. Linda R. Methodology of concentration analysis applied to the study of industries and markets. Brussels: Commission of the European Communities; 1976. 160 p. URL: <http://aeidev.library.pitt.edu/33888/1/A597.pdf>

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Владимир Александрович Вертоградов** — руководитель учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» экономического факультета, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
**Vladimir A. Vertogradov** — Head of laboratory “Project MAX”, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-2986-0886>  
v@svmatrix.online



**Светлана Викторовна Щелокова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления организацией экономического факультета, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
**Svetlana V. Shchelokova** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-7233-1322>  
s@svmatrix.online

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 15.02.2022; после рецензирования 01.03.2022; принята к публикации 20.03.2022.*  
*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*  
*The article was received on 15.02.2022; revised on 01.03.2022 and accepted for publication on 20.03.2022.*  
*The authors read and approved the final version of the manuscript.*