

УДК 658.8:629.33-78

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ АВТОДИЛЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Т.Н. Тухканен

Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, email: ttn152@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу специфики управления конкурентоспособностью автодилерских компаний в условиях современных глобальных вызовов и санкционных ограничений. Основная цель работы заключается в выявлении ключевых факторов, определяющих конкурентные позиции российских автодилерских организаций в период трансформации автомобильного рынка с 2015 по 2024 годы. Методологическая основа исследования включает корреляционно-регрессионный анализ для установления взаимосвязей между объёмом продаж новых автомобилей и основными экономическими показателями. Построена эконометрическая модель множественной линейной регрессии, где зависимой переменной выступает объём продаж, а независимыми факторами – средневзвешенная цена автомобиля, стоимость содержания транспортного средства и среднегодовая заработная плата населения. Применён системный подход к изучению адаптационных стратегий автодилеров, включающий анализ диверсификации поставщиков, переориентации на азиатские бренды и развития параллельного импорта. Результаты исследования демонстрируют кардинальную трансформацию российского автомобильного рынка под воздействием санкционного давления. Установлено критическое снижение объёмов продаж новых автомобилей с 2,49 миллиона единиц в 2015 году до 613 тысяч в 2024 году при одновременном росте средневзвешенной цены в 2,5 раза. Коэффициент детерминации построенной модели составляет 0,92, что подтверждает высокую степень влияния исследуемых факторов на динамику продаж. Выявлено, что успешная адаптация автодилерских организаций требует диверсификации поставщиков, переориентации на азиатские бренды, развития цифровых каналов продаж и формирования собственных сервисных центров. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по формированию устойчивых конкурентных преимуществ автодилерских компаний в условиях структурных изменений отрасли.

Ключевые слова: конкурентоспособность автодилеров, санкционные ограничения, адаптационные стратегии, автомобильный рынок, эконометрическое моделирование.

COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF AUTO DEALER ORGANIZATIONS

T.N. Tukhkanen

Don State Technical University, Rostov-on-Don, email: ttn152@gmail.com

Abstract. This article analyzes the specifics of managing competitiveness of automotive dealership companies under contemporary global challenges and sanctions restrictions. The main objective of the study is to identify key factors determining the competitive positions of Russian automotive dealership organizations during the transformation period of the automotive market from 2015 to 2024. The methodological foundation of the research includes correlation-regression analysis to establish relationships between new car sales volumes and key economic indicators. An econometric multiple linear regression model was constructed, where sales volume serves as the dependent variable, and independent factors include weighted average car price, vehicle maintenance costs, and average annual population wages. A systematic approach was applied to study adaptive strategies of automotive dealers, encompassing analysis of supplier diversification, reorientation toward Asian brands, and development of parallel imports. The research results demonstrate a fundamental transformation of the Russian automotive market under sanctions pressure. A critical decline in new car sales volumes was established, from 2.49 million units in 2015 to 613 thousand in 2024, with a simultaneous 2.5-fold increase in weighted average prices. The coefficient of determination of the constructed model equals 0.92, confirming the high degree of influence of the studied factors on sales dynamics. The study revealed that successful adaptation of automotive dealership organizations requires supplier diversification, reorientation toward Asian brands, development of digital sales channels, and establishment of proprietary service centers. The practical significance of the work lies in developing recommendations for forming sustainable competitive advantages of automotive dealership companies under conditions of structural industry changes.

Keywords: automotive dealer competitiveness, sanctions restrictions, adaptive strategies, automotive market, econometric modeling.

Дата поступления статьи в редакцию: 07.01.2026

Дата принятия статьи в печать: 20.02.2026

Введение

Российский автомобильный рынок переживает период беспрецедентных трансформаций. Санкционные ограничения, введенные с 2022 года, кардинально изменили структуру отрасли и заставили автодилерские организации пересматривать фундаментальные принципы ведения бизнеса. Массовый уход западных автопроизводителей создал вакуум, который постепенно заполняется азиатскими брендами и отечественными производителями.

Традиционные модели конкурентоспособности, основанные на стабильных партнерских отношениях с зарубежными автоконцернами, утратили актуальность. Автодилеры столкнулись с разрывом логистических цепочек, дефицитом оригинальных запасных частей и необходимостью быстрой переориентации на новые бренды. В этих условиях ключевыми факторами успеха становятся адаптивность, финансовая устойчивость и способность к инновациям.

Анализ динамики рынка за период 2015-2024 годов демонстрирует критическое снижение объемов продаж новых автомобилей. Если в 2015 году было реализовано 2,49 миллиона единиц, то к 2024 году этот показатель упал до 613 тысяч. Одновременно средневзвешенная цена автомобиля выросла более чем в 2,5 раза, что существенно снизило доступность транспортных средств для среднестатистического потребителя.

Современные автодилерские организации вынуждены разрабатывать принципиально новые стратегии управления конкурентоспособностью. Диверсификация поставщиков, развитие параллельного импорта, создание собственных сервисных центров и цифровизация бизнес-процессов становятся приоритетными направлениями развития. Успешная адаптация требует значительных инвестиций в переоборудование технической базы и обучение персонала.

Геополитические вызовы стимулируют поиск инновационных решений в области продаж и сервисного обслуживания. Автодилеры активно внедряют омниканальные стратегии, развивают онлайн-платформы и персонализируют взаимодействие с клиентами. Эти изменения формируют новую конфигурацию автомобильного рынка России, где конкурентные преимущества определяются способностью быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и создавать уникальную ценность для потребителей.

Цель исследования

Цель исследования – изучить специфику управления конкурентоспособностью автодилерских компаний в условиях современных глобальных вызовов.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования является деятельность автодилерских организаций в условиях экономических санкций. Предмет изучения – конкурентоспособность автодилерских организаций и факторы, которые оказывают на неё влияние.

Статистические данные анализируются за период 2015-2024 гг.

Методологическую базу исследования составляет метод корреляционно-регрессионного анализа, который используется для выявления взаимосвязей между объёмом продаж новых автомобилей (результативный признак) и такими показателями, как средневзвешенная цена автомобиля, стоимость содержания и среднегодовая заработная плата (факторные признаки).

Кроме того, в работе применяется системный подход к анализу стратегий адаптации автодилеров к санкциям. В рамках данного подхода анализируются стратегии, используемые компаниями, продающими автомобили: переориентация на продажи азиатских моделей, механизмы параллельного импорта, а также работа с разными поставщиками.

Также, в исследовании анализируется динамика основных показателей, характеризующих специфику изменений, происходящих в изучаемой отрасли под воздействием санкций.

Результаты исследования

Конкурентоспособность автодилерских организаций – комплексное явление, зависящее от множества факторов, в том числе от геополитической обстановки в мире. Согласно классической трактовке конкурентных преимуществ, представленной, в частности, в работах М. Портера, она может быть основана на достижении лидерства по издержкам, дифференциации продукта или концентрации на занятии достаточно узкой рыночной ниши [2].

Однако, поскольку данные компании работают как посредники между производителями и конечными потребителями, они играют специфическую роль в общей цепочке формирования стоимости. Их конкурентоспособность во многом определяется теми отношениями, которые складываются у компаний с производителями автомобилей.

Многие современные исследователи отмечают, что в автомобильной сфере на конкурентные преимущества влияет уровень цифровизации бизнес-процессов, развитие нескольких независимых каналов сбыта, а также высокий уровень сервисного обслуживания. Важную роль также играет ориентация на пожелания клиентов, которые отдают предпочтение компаниям с прозрачным ценообразованием, качественным обслуживанием и индивидуальным подходом.

Под влиянием санкций, вводимых с 2022 года, отечественный автомобильный рынок претерпел серьёзные структурные изменения. Большинство привычных брендов либо полностью ушли с рынка, либо существенно ограничили своё присутствие, что привело к росту доли автомобилей китайских и российских марок. Это привело к изменению стратегий поведения, используемых автодилерами. В наилучшем положении оказались те из них, которые смогли достаточно оперативно перейти на продажи новых брендов и воспользовались альтернативными каналами поставок как самих автомобилей, так и запасных частей к ним.

В условиях существенных колебаний валютных курсов и ограниченного доступа к мировым финансовым рынкам (следовательно – к инвестициям), важным конкурентным преимуществом становится для автодилеров более эффективное управление оборотным капиталом и оптимизация складских запасов.

Изменившиеся рыночные условия особенно ярко характеризует статистика. Так, согласно исследованию аналитического агентства «Автостат», к концу 2022 года российский рынок покинули 38 крупнейших брендов [1]. В сочетании с ростом цен, это привело к существенному снижению объёма продаж новых автомобилей – по итогам года показатель снизился на 58,8% относительно 2021 года, составив всего 687 тысяч единиц. Дилерские центры, ранее специализировавшиеся на продаже европейских и американских марок, вынуждены были либо закрыться, либо быстро менять поставщиков.

Цепочки поставок претерпели радикальную реструктуризацию. Традиционные логистические маршруты были разорваны. Автодилеры начали искать альтернативные каналы – параллельный импорт стал временным решением, однако он породил новые сложности. Отсутствие официальных гарантий производителей, удорожание транспортировки через третьи страны, проблемы с таможенным оформлением – всё это увеличило себестоимость автомобилей на 15-25%.

Критической проблемой стала ситуация с запасными частями. Дилерские центры лишились прямых поставок оригинальных комплектующих. Сроки ожидания деталей выросли с привычных 3-7 дней до нескольких месяцев. Автовладельцы вынуждены были обращаться к неоригинальным запчастям или искать б/у варианты, что снизило качество сервисного обслуживания.

Потребительские предпочтения кардинально изменились. На освободившиеся ниши активно пришли китайские производители. По данным аналитиков, доля китайских брендов на российском рынке выросла с 7% в 2021 году до 45% к концу 2023 года. Автодилеры массово переориентировались на новые бренды – Chery, Geely, Haval, Exeed стали локомотивами продаж.

Финансовое положение автодилерских организаций существенно ухудшилось. Резкое сокращение объёмов продаж, заморозка кредитных линий от зарубежных партнеров, необходимость инвестиций в переоборудование сервисных центров под новые марки создали колоссальное давление на ликвидность. По оценкам экспертов, около 30% дилерских центров прекратили деятельность в 2022-2023 годах.

Сервисное обслуживание претерпело трансформацию. Без доступа к фирменным диагностическим программам и обновлениям программного обеспечения техники механики вынуждены искать обходные пути. Появились специализированные компании, предлагающие «серые» решения для диагностики, что порождает юридические риски.

Однако кризис стимулировал инновации. Автодилеры активизировали развитие цифровых каналов продаж, внедрили гибкие схемы кредитования, расширили услуги трейд-ин. Адаптация к новым реалиям продолжается, формируя принципиально иную конфигурацию автомобильного рынка России.

В таблице 1 представлены данные о динамике показателей, характеризующих динамику продаж новых автомобилей, а также факторов, которые оказывают наиболее существенное влияние на ситуацию на рынке.

Динамика объёма продаж новых автомобилей и факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на ситуацию на рынке [3-5]

Год	Объём продаж новых автомобилей, штук	Средневзвешенная цена нового автомобиля, млн.руб.	Среднегодовая стоимость содержания автомобиля	Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.
2015	2491403	1,2	125	43,4
2016	1601452	1,434	165	47,6
2017	1425402	1,649	175	51,2
2018	1596276	1,732	180	55,6
2019	1800591	1,784	183	62,2
2020	1671115	1,945	192	69,3
2021	1513017	2,14	203	78
2022	1574675	2,568	238	88,5
2023	612949	2,936	279	95,1
2024	613118	3,12	325	104

Анализ данных автомобильного рынка за период 2015–2024 годов позволил выявить несколько негативных тенденций. Так, можно сказать, что объём продаж новых автомобилей существенно варьируется год от года, но при этом можно говорить об общей тенденции к снижению этого показателя.

В 2015 году было продано 2,49 миллиона автомобилей. Затем последовал резкий спад до 1,6 миллиона в 2016-м, что обусловлено, в том числе, отложенным эффектом санкций, которые в 2014-м году начали вводиться в отношении России. Период 2017–2019 годов характеризовался относительной стабилизацией на уровне 1,4–1,8 миллиона единиц. Однако с 2020 года началось постепенное снижение, которое достигло своих минимальных значений в 2023–2024 годах – всего около 613 тысяч автомобилей ежегодно.

Средневзвешенная цена при этом демонстрирует противоположную динамику: с 1,2 миллиона рублей в 2015 году она выросла до 3,12 миллиона в 2024-м. Это означает, что за десять лет показатель вырос более чем в 2,5 раза. Особенно значительный рост наблюдался после 2020 года, что обусловлено сначала пандемией, а затем – усилением санкций.

Стоимость содержания автомобиля также демонстрирует устойчивый рост со схожими темпами: за десять лет произошло увеличение в 2,6 раза. Наиболее значительный рост наблюдается в 2022–2024 годах.

Среднегодовая заработная плата выросла с 43,4 тысячи рублей до 104 тысяч. При этом, темпы роста этого показателя отстают от удорожания автомобилей и их содержания.

Соотношение цены автомобиля к годовой зарплате также ухудшилось, что свидетельствует о снижении доступности новых автомобилей для среднестатистического покупателя. Аналогичная ситуация наблюдается с расходами на содержание.

Проведённый нами анализ, таким образом, позволил выявить наличие структурного кризиса автомобильного рынка, связанного, в том числе, с опережающим ростом цен относительно доходов населения.

Построим модель корреляционно-регрессионного анализа на основе данных таблицы 1. Согласно авторской гипотезе, средневзвешенная цена нового автомобиля и среднегодовая стоимость содержания автомобиля оказывают отрицательное влияние на объём продаж новых автомобилей, в то время как величина среднегодовой заработной платы – положительное.

В общем виде модель будет иметь следующий вид:

$$Y = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + a_3 \cdot x_3,$$

где Y – объём продаж новых автомобилей;

x_1 – средневзвешенная цена нового автомобиля;

x_2 – среднегодовая стоимость содержания автомобиля;

x_3 – среднегодовая заработная плата.

По результатам проведённых расчётов, получено следующее уравнение множественной линейной регрессии:

$$Y = 3972984 - 22096,2 \cdot x_1 - 23907,7 \cdot x_2 + 34292,98 \cdot x_3,$$

Значение коэффициента детерминации составляет 0,92, что свидетельствует об очень высокой степени влияния независимых переменных на зависимую. Полученное значение F-критерия Фишера свидетельствует о высоком уровне значимости результатов анализа.

Как уже упоминалось, санкции привели к фактическому разрушению прежних цепочек поставок и необходимости поиска новых долговременных партнёров. Большинство компаний в этой ситуации были вынуждены полностью пересмотреть взаимоотношения с ключевыми партнёрами, заключая сделки с поставщиками из Китая. Безусловно, подобные изменения потребовали определённого времени и привели к росту расходов, что закономерно отразилось на цене продукции для конечного потребителя, которую мы проанализировали ранее.

Закономерным результатом произошедших изменений стало то, что целый ряд китайских брендов, таких, как Chery, Geely и Haval, занял значительную долю российского рынка. Отечественные марки, к сожалению, во многом проигрывают в конкурентной борьбе, поскольку соотношение цены и качества, зачастую, оказывается выше у азиатских моделей.

Безусловно, развитие параллельного импорта также создаёт дополнительные возможности для тех автодилеров, которые хотели бы по-прежнему поставлять на рынок бренды, официально на нём отсутствующие. Вместе с тем, использование неофициальных каналов поставок делает такую покупку значительно дороже для потребителя.

Важным для дилеров становится вложение средств в переобучение персонала и покупку нового оборудования для развития собственных сервисов, ориентированных на обслуживание китайских брендов. Это позволяет не только получить дополнительный доход, но и повышает качество предоставляемых услуг, что становится дополнительным конкурентным преимуществом.

В современных реалиях, важным с точки зрения повышения конкурентоспособности является также налаживание поставок запасных частей по неофициальным каналам. При этом, речь идёт как об оригинальных комплектующих, так и об их замене более дешёвыми китайскими аналогами.

В целом, можно говорить о том, что достаточно быстрая смена механизмов работы в отрасли свидетельствует о том, что отечественный бизнес является достаточно гибким. Однако, в долгосрочной перспективе компаниям следует быть готовыми к дальнейшим изменениям на рынке. В целом, можно говорить о том, что в ближайшие пять лет бизнес-модели тех компаний, которые останутся в данной сфере, изменятся практически полностью.

Дополнительные возможности для повышений конкурентоспособности многие компании видят в использовании цифровых технологий, в частности – дальнейшей цифровизации продаж, что позволит автоматизировать ряд функций, выполняемых сегодня сотрудниками и тем самым оптимизировать затраты. Так, использование технологий виртуальной и дополненной реальности даст клиентам возможность проводить детальный осмотр автомобилей онлайн. Это, безусловно, скажется на функционировании шоу-румов и в целом – на взаимодействии с покупателями. Те компании, которые по тем или иным причинам не смогут использовать данный подход, могут лишиться значительной доли рынка, либо вообще прекратят своё существование. Важным в этом смысле является инвестирование в аналитику больших данных, дающее возможность персонализировать предложение и повысить эффективность проведения маркетинговых кампаний.

Современные тренды в сфере экологии существенно влияют и на работу автодилерских компаний. В частности, эксперты отмечают увеличение продаж электромобилей и автомобилей с гибридным двигателем, что требует переподготовки специалистов, поскольку ремонт подобной техники имеет ряд особенностей.

Говоря о мерах государственной поддержки отрасли, следует, в первую очередь отметить необходимость стимулирования инноваций (что в условиях ограниченных инвестиционных ресурсов является сложной задачей) и развития человеческого капитала. Особую важность в нынешних реалиях приобретают, в частности, программы льготного кредитования для модернизации дилерских центров и субсидирование образовательных проектов. Особое внимание следует уделить поддержке малых и средних компаний, поскольку именно они являются основой отрасли.

В целом, можно говорить о том, что в современных условиях успешными будут те автодилерские компании, которые сумеют сформировать модель бизнеса, максимально быстро адаптирующуюся к меняющимся условиям и успешно использовать новые механизмы взаимодействия с потребителями.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что управление конкурентоспособностью автодилерских компаний в условиях современных глобальных вызовов требует кардинального пересмотра традиционных подходов к ведению бизнеса. Санкционные ограничения и геополитическая нестабильность создали беспрецедентные условия для функционирования российского автомобильного рынка, что потребовало от дилерских организаций быстрой адаптации и поиска новых стратегических решений.

Анализ динамики ключевых показателей за период 2015–2024 годов выявил критическое ухудшение ситуации на автомобильном рынке. Объем продаж новых автомобилей сократился с 2,49 миллиона единиц в 2015 году до 613 тысяч в 2024 году. Одновременно средневзвешенная цена автомобиля выросла более чем в 2,5 раза, достигнув 3,12 миллиона рублей. Построенная эконометрическая модель с коэффициентом детерминации 0,92 подтвердила гипотезу о негативном влиянии роста цен и стоимости содержания автомобилей на объемы продаж при положительном воздействии роста заработной платы.

Массовый уход западных автопроизводителей с российского рынка привел к структурной трансформации отрасли. 38 крупнейших брендов прекратили официальные поставки, что создало вакуум, который постепенно заполняется азиатскими производителями. Доля китайских брендов выросла с 7% до 45% за два года, что свидетельствует о радикальном изменении потребительских предпочтений и структуры рынка.

Успешные адаптационные стратегии автодилеров включают диверсификацию поставщиков, переориентацию на азиатские бренды и развитие параллельного импорта. Критически важными факторами конкурентоспособности стали адаптивность к изменениям, локализация бизнес-процессов и финансовая устойчивость. Дилеры, которые смогли быстро перестроить свои бизнес-модели, получили значительные конкурентные преимущества.

Трансформация факторов конкурентоспособности в новых условиях требует от автодилерских организаций развития принципиально новых компетенций. Цифровизация продаж, омниканальное взаимодействие с клиентами и персонализация услуг становятся ключевыми элементами успешной стратегии. Инвестиции в техническое переоснащение сервисных центров и обучение персонала для работы с новыми брендами обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность.

Перспективы развития автодилерского бизнеса связаны с дальнейшей цифровой трансформацией отрасли и ростом отечественного автопрома. Внедрение технологий виртуальной реальности, развитие инфраструктуры для электромобилей и формирование экосистемы поддержки российских производителей создают новые возможности для роста. Государственная поддержка должна фокусироваться на стимулировании инноваций и развитии человеческого капитала в отрасли.

Результаты исследования показывают, что конкурентоспособность автодилерских организаций в современных условиях определяется не только традиционными факторами, но и способностью к быстрой адаптации, гибкостью бизнес-модели и готовностью к постоянным изменениям. Компании, которые сумеют интегрировать цифровые технологии с традиционными методами продаж и сервиса, получат устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Автомобильный рынок в России: тренды и прогнозы. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/russia/wages> (дата обращения: 18.12.2025).
2. Купцова Е.С. Обеспечение конкурентоспособности автодилерских компаний // Вестник университета. 2016. № 2. С. 64–69. EDN: WBOUMF.
3. Обзор автомобильного рынка в России в 2024 году и перспективы развития. [Электронный ресурс]. URL: <https://data.tedo.ru/automotive/automotive-market-2024.pdf> (дата обращения: 18.12.2025).
4. Средняя заработная плата в России. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/russia/wages> (дата обращения: 18.12.2025).
5. Сытов Д.В. Деятельность автосалонов в России в нынешние времена // Актуальные исследования. 2025. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <https://apni.ru/article/11296-deyatelnost-avtosalonov-v-rossii-v-nyneshnie-vremena> (дата обращения: 20.12.2025). EDN: DUIBJZ.