

Ван Хунлэй
магистрант
ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный
университет»
г. Москва

ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ В АВТОБИЗНЕСЕ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ: АНАЛИЗ КЕЙСА CHERY В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: автомобильная промышленность России переживает период глубокой турбулентности, вызванный беспрецедентным санкционным давлением. Негативное влияние в основном проявилось из-за невозможности ввоза комплектующих в страну и массового ухода зарубежных автопроизводителей. В этих условиях китайские автобренды заняли доминирующие позиции. Среди них особого внимания заслуживает компания Chery, которая не только сумела адаптироваться к новым реалиям, но и продемонстрировала впечатляющие результаты. На примере данной компании в статье показано, что инновационный маркетинг в условиях институциональных ограничений выходит за рамки традиционных коммуникационных инструментов и приобретает системный характер, интегрируя производственные, регуляторные и поведенческие аспекты.

Ключевые слова: автомобильный рынок, инновационный маркетинг, институциональные ограничения, санкционное давление, параллельный импорт, локализация производства

Van Hunlej
master student
Moscow State Pedagogical University
Moscow

***Annotation:** The automotive industry in Russia is going through a period of deep turbulence caused by unprecedented sanctions pressure. The negative impact was mainly due to the impossibility of importing components into the country and the mass departure of foreign automakers. Under these conditions, Chinese car brands have taken dominant positions. Among them, Chery deserves special attention, as the company not only managed to adapt to the new realities but also demonstrated impressive results. Using the example of Chery, the article shows that innovative marketing under institutional constraints goes beyond traditional communication tools and takes on a systemic nature, integrating production, regulatory, and behavioral aspects.*

***Keywords:** automobile market, innovative marketing, institutional constraints, sanctions pressure, parallel imports, production localization.*

Введение

В последние годы автомобильный рынок в России претерпевает существенные структурные изменения, обусловленные не только и не столько технологическими инновациями, сколько трансформацией институциональной среды. Санкционные ограничения, изменение торговых режимов и усиление роли государства в регулировании отрасли привели к формированию принципиально новых условий функционирования компаний.

Как отмечается в ряде современных исследований, посвящённых международному маркетингу, институциональная среда перестаёт быть

внешним фоном и становится активным фактором, определяющим стратегическое поведение компаний. В частности, исследования показывают, что в условиях ограничений компании вынуждены адаптировать не только продукт и каналы сбыта, но и саму логику маркетинга, смещая акцент с дифференциации продукта¹ на адаптацию к регуляторным условиям [1].

В данном контексте особый интерес представляет кейс Chery, демонстрирующий переход от традиционного маркетинга к интегрированной модели, основанной на подобной институциональной адаптации.

Теоретические основы инновационного маркетинга в автомобильной промышленности

В современной экономической науке маркетинг инноваций рассматривается как комплекс мер по выявлению, прогнозированию и удовлетворению спроса на инновационные продукты. Однако, в условиях институциональных ограничений маркетинг трансформируется по нескольким направлениям. Во-первых, происходит смещение акцента с брендинга как самостоятельной ценности на формирование комплексного предложения, включающего доступность и соответствие регуляторным требованиям. Во-вторых, возрастает значение локализации, которая рассматривается не только как производственная стратегия, но и как инструмент формирования доверия [2]. В-третьих, усиливается роль государства как косвенного участника маркетингового процесса через механизмы субсидирования и регулирования.

Развитие маркетинговой стратегии Chery можно рассматривать как последовательный переход от классической ценовой конкуренции к сложной интегрированной системе. На ранних этапах компания

¹ Маркетинговая стратегия, направленная на выделение товара или услуги компании на фоне конкурентов за счёт подчёркивания уникальных характеристик.

позиционировалась как производитель доступных автомобилей, ориентированных на массового потребителя. Однако по мере усиления конкуренции и роста требований к качеству акцент сместился в сторону повышения технологичности и формирования доверия [3].

Кардинальные изменения произошли в условиях институциональных ограничений, когда маркетинговая стратегия стала учитывать не только рыночные, но и регуляторные факторы. Локализация производства, ранее рассматриваемая как инструмент снижения издержек, стала ключевым элементом позиционирования. Аналогичным образом суббрендинг превратился из инструмента сегментации в механизм снижения политических и репутационных рисков.

Применительно к Chery инновационный маркетинг проявился в следующих аспектах:

- Институциональная инновация – создание новых организационных форм ведения бизнеса (бренд Tenet);
- логистическая инновация – перестройка цепочек поставок через механизмы параллельного импорта;
- финансовая инновация – внедрение субсидированных кредитных программ с эффективной ставкой 0,01%;
- производственная инновация – локализация сборки на российских мощностях.

Институциональные ограничения российского автомобильного рынка в условиях санкций

Санкционные меры, введённые в отношении России после 2014 года и многократно усиленные в 2022 году, стали грубейшим инструментом внешнеэкономического давления, преследующим цель ослабления российской экономики и ограничения доступа к международным финансовым рынкам и технологиям. Ключевым последствием стало

массовое прекращение деятельности западных автопроизводителей, что привело к разрыву традиционных логистических и сбытовых цепочек [4]. И пока этот кризис не преодолен - по итогам 2025 года продажи новых легковых автомобилей в России снизились примерно на 20%, до 1,3 млн штук. Основными причинами стали повышение утилизационного сбора и снижение автокредитования из-за высокой ключевой ставки Центрального банка.

Параллельный импорт стал легальным ответом на уход с российского рынка крупных международных автопроизводителей. Он представляет собой легальный ввоз оригинальных автомобилей без участия официальных дистрибьюторов и без разрешения производителя, но с соблюдением всех таможенных процедур. В 2022 году Правительство РФ легализовало эту схему, которая регулируется Постановлением № 506.

Самый массовый поток альтернативного импорта пришёлся на 2023 год, когда было ввезено 225 тыс. автомобилей. Более 45% параллельного импорта составляют китайские автомобили. Однако к 2025 году ситуация изменилась: механизм параллельного импорта ужесточился, а его объёмы существенно сократились. Ввоз юридическими лицами китайских машин, официально представленных в России, оказался законодательно запрещён.

2025 год стал переломным для российского автомобильного рынка. Новый механизм утилизационных сборов и сложная структура параллельного импорта трансформировали отрасль. Ключевым фактором текущего периода стал резкий рост стоимости новых автомобилей. Индексация утилизационного сбора сделала импорт машин (особенно с объёмом двигателя выше 2 литров) экономически сложным.

Кроме того, в 2025 году российские власти ввели ряд дополнительных мер, направленных на стимулирование локализации производства, включая ужесточение требований к автопроизводителям и поэтапное повышение утильсбора до 85%. Эти меры создали

дополнительные барьеры для китайских автопроизводителей, вынудив их пересматривать стратегии ведения бизнеса.

Инновационные маркетинговые стратегии Chery в условиях институциональных ограничений

В отличие от традиционного подхода, в котором ограничения рассматриваются как барьер, кейс Chery демонстрирует их трансформацию в источник конкурентных преимуществ. Введенные санкции, ограничившие доступ западных производителей, создали условия для перераспределения рыночных долей. Однако ключевым фактором успеха стало не просто заполнение освободившейся ниши, а способность компании адаптировать свою стратегию к новым условиям.

Одним из ключевых механизмов, позволивших Chery сохранить присутствие на российском рынке в условиях санкций, стал параллельный импорт. Однако, уже в 2025 году Chery начала постепенный отказ от масштабного импорта в пользу локализованного производства. По данным аналитиков, импорт китайских автомобилей марки Chery в Россию рухнул в сто раз из-за перехода на локализованный бренд Tenet: за январь–февраль 2026 года было ввезено всего 41 новый автомобиль против 4,2 тысячи за аналогичный период 2025 года. Это свидетельствует о сознательной трансформации логистической модели компании.

Наиболее значимой инновационной стратегией Chery стало активное развитие локализации производства. К концу 2025 года доля локализованных китайских автомобилей в общем достигла 43%, а у Chery этот показатель составил 63% – более чем 6 тысяч реализованных машин были собраны на российских предприятиях.

Chery занимает второе место среди китайских марок по уровню локализации в России, уступая лишь Haval [4], 93% автомобилей которого производятся на заводах в Тульской и Калужской областях.

Производственные мощности Chery расположены на бывших заводах Volkswagen и Hyundai, что позволило компании использовать уже существующую промышленную инфраструктуру.

Локализация производства позволила снизить влияние утилизационного сбора и одновременно сформировать образ «локального» продукта [6]. Использование суббрендов обеспечило гибкость позиционирования и снижение рисков, связанных с международной деятельностью. Участие в государственных программах стало важным элементом ценностного предложения, напрямую влияющим на решение о покупке.

Ключевой инновационной маркетинговой стратегией Chery стало создание нового бренда Tenet, под которым на российском рынке выпускаются автомобили, являющиеся лицензионными копиями моделей Chery. В рамках специального инвестиционного контракта, заключённого между «АГР Холдингом», китайской государственной компанией Defetoo и Минпромторгом, на бывшем заводе Volkswagen в Калуге начался выпуск автомобилей под брендом Tenet. Производство кроссоверов локализовано с августа 2025 года на калужской площадке, где выпускаются три модели – Т4, Т7 и Т8.

Согласно известным ОТТС², новинки Tenet являются моделями Chery с измененным шильдиком: Tenet Т7 соответствует Chery Tiggo 7L, Tenet Т4 – Chery Tiggo 4, Tenet Т8 – Chery Tiggo 8 Pro Max.

По итогам 2025 года Tenet, вышедший на рынок только к началу осени, за несколько месяцев вошёл в топ-10 по продажам с результатом 33,4 тысячи штук.

Инновационный подход Chery проявился и в финансовой сфере. В июле 2025 года компания впервые в этом году заняла первое место среди иностранных автомобильных брендов на российском рынке, продав 13 502

² документ, который удостоверяет, что транспортное средство (ТС) соответствует требованиям и стандартам страны Таможенного союза (ЕАЭС)

автомобиля, что составило 5,1% от общего объёма продаж и позволило обойти Haval.

Эксперты связывают этот успех с несколькими факторами, среди которых особо выделяется агрессивная политика субсидирования автокредитов с номинальной ставкой 0,01%. Как отмечает генеральный директор ГК «Аларм-Моторс» Роман Слуцкий, компания оперативно отслеживала продажи в сравнении с планами и действиями конкурентов и неоднократно усиливала условия кредитования по ключевым моделям – прежде всего, Tiggo 4 и Tiggo 7 [7].

В условиях роста стоимости привлечения клиентов Chery активно использовала инструменты цифрового маркетинга для оптимизации затрат. Кейс одного из автодилеров Chery демонстрирует, как применение инновационных digital-инструментов позволило снизить стоимость лида³ в 2,5 раза и выйти на 91 лид за два месяца, из которых было совершено 8 продаж при среднем CPL⁴ 9 739 рублей.

Анализ эффективности и ограничений инновационных стратегий

Инновационные маркетинговые стратегии Chery принесли впечатляющие количественные результаты. По итогам 2025 года Chery заняла третье место по продажам в России с результатом около 99,9 тысячи автомобилей. В октябре 2025 года доля локализованных автомобилей Chery достигла 63%. За несколько месяцев присутствия на рынке Tenet вошёл в топ-10 по продажам, реализовав 33,4 тысячи автомобилей.

Таблица 1

Эволюция инновационного маркетинга Chery (2020–2025 гг.)

³ потенциальный клиент, который проявил интерес к продукту или услуге и выполнил целевое действие, например оставил контактные данные, подписался на рассылку, заполнил форму обратной связи, запросил коммерческое предложение или взаимодействовал с рекламой

⁴ (Cost Per Lead) — метрика в маркетинге, которая показывает стоимость привлечения одного лида (потенциального клиента)

Год	Маркетинговая модель (РФ)	Ключевые инновации	Институциональная среда	Результат на рынке РФ
2020	Продуктово-ценовой маркетинг	Запуск PRO-линейки (Tiggo 7/8 Pro), акцент на технологии и гарантии	Стабильный рынок, конкуренция с KIA/Hyundai	Рост узнаваемости и доверия
2021	Маркетинг качества и имиджа	Улучшение дизайна, digital-коммуникации, усиление бренда	Усиление конкуренции, насыщенный рынок	Закрепление в сегменте массовых SUV
2022	Адаптивный (кризисный) маркетинг	Быстрая переориентация на РФ, расширение модельного ряда	Уход западных брендов, санкции	Резкий рост продаж и доли рынка
2023	Экспансионный маркетинг	Масштабирование дилерской сети, агрессивное продвижение	Освобождение рынка, рост спроса на китайские авто	Вход в топ-2 брендов РФ (~11% рынка)
2024	Институционально-локализованный маркетинг	Запуск локальной сборки (бывшие заводы Nissan/VW), суббренды	Рост утильсбора, давление на импорт	Рост продаж +51%, закрепление в топ-3
2025	Гибридный (скрытая локализация + суббрендинг)	Перезапуск моделей под локальными брендами (Tenet), снижение прямого присутствия	Санкционные риски, давление IPO, регулирование	Снижение доли бренда Chery, но сохранение влияния через суббренды

Несмотря на успехи, стратегия Chery сталкивается с существенными ограничениями. Японское агентство Nikkei в конце сентября 2025 года сообщило со ссылкой на внутренние документы компании, что Chery планирует сократить присутствие в России к 2027 году [8]. В качестве причины называется запланированное IPO – листинг акций на бирже в Гонконге, в результате которого компания собирается привлечь 1,2 млрд долларов инвестиций. Успех этого IPO критически важен для привлечения крупных международных инвесторов, которые крайне чувствительны к санкционным рискам. Создание бренда Tenet представляет собой наиболее интересную институциональную инновацию в практике Chery. Эта стратегия позволяет компании достичь нескольких целей одновременно: во-первых, минимизировать риски вторичных санкций за счёт формального использования российского юридического лица; во-вторых, соответствовать требованиям российских властей по локализации

производства; в-третьих, сохранить технологическую и продуктовую преемственность с основным брендом.

Однако устойчивость этой стратегии вызывает вопросы. Замещение Chery на Tenet создаёт определённые сложности в учёте долей рынка, поскольку формально речь идёт уже о другой марке. Кроме того, сохраняется риск того, что и Tenet может попасть под санкционные ограничения как аффилированная структура Chery.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что инновационный маркетинг в автомобильной отрасли приобретает системный характер и выходит за рамки традиционных представлений. В условиях институциональных ограничений ключевым фактором успеха становится способность компании интегрировать маркетинговые, производственные и регуляторные решения. Кейс Chery демонстрирует формирование новой маркетинговой парадигмы, в которой основное внимание уделяется не столько характеристикам продукта, сколько условиям его доступности и соответствия институциональной среде.

Вместе с тем видно, что столь успешная адаптационная стратегия имеет свои пределы. Глобальные амбиции Chery, связанные с выходом на международные финансовые рынки, вступают в противоречие с необходимостью сохранять значительное присутствие на рынке российском. Этот конфликт интересов может привести к дальнейшей трансформации бизнес-модели компании – возможно, к полному переходу на бренд Tenet с постепенным сворачиванием операций под оригинальным названием.

Опыт Chery показывает, что инновационный маркетинг в условиях институциональных ограничений требует не только творческого подхода к продвижению продукта, но и глубокого переосмысления самой бизнес-

модели, вплоть до изменения корпоративной идентичности. Этот кейс представляет значительный интерес для дальнейших исследований в области адаптационных стратегий международных компаний в условиях геополитической турбулентности.

Список использованных источников

1. Фан, Ц. Маркетинг китайских автомобилей в России / Ц. Фан, И. Лю // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 96-4. – С. 173-176. – DOI 10.18411/trnio-04-2023-218
2. Ван, Х. Маркетинговое обоснование локализации производства автомобилей Chery на территории российской Федерации / Х. Ван // Экономика и социум. – 2025. – № 7-2(134). – С. 453-459.
3. Ван, Х. Маркетинговое исследование востребованности автомобилей Chery в России / Х. Ван // Экономика и социум. – 2025. – № 9(136). – С. 867-874.
4. Анфимова, А. Ю. Системные трансформации в управлении экономикой РФ в условиях санкций / А. Ю. Анфимова // Вестник Московского международного университета. – 2024. – № 1(1). – С. 20-26.
5. Чжан Цяо. Краткий анализ стратегии позиционирования бренда Great Wall Motor // Экономика и социум. - 2023. - №. 5-1 (108). - с. 807-812.
6. Агабабаев, М. С. Маркетинговые стратегии китайских автомобильных брендов на российском рынке / М. С. Агабабаев, Ц. Ц. Чжу, Н. М. Агабабаева // Теория и практика мировой науки. – 2024. – № 4. – С. 42-45. – EDN EYDQMU.
7. Chery вышла в лидеры по продажам среди иностранных брендов в РФ: названы причины июльского успеха [Электронный ресурс]: URL.: <https://naavtotrasse.ru/chery/chery-vyshla-v-lidery-po-prodazham-sredi-inostrannyh.html> (дата обращения: 10.04.2026).
8. Chery уходит из России [Электронный ресурс]: URL.: <https://www.gazeta.ru/auto/2025/09/17/21713564.shtml> (дата обращения: 10.04.2026).