УДК 629.331:33
© В.Д. Гербер, И.О. Кагарлицкий, А.А. Тонышев, А.А. Шелковая, Т.Н. Бочкарева, 2025

Есть ли будущее у российского легкового автопрома?

В.Д. Гербер
студентка 2 курса НИЯУ МИФИ, Москва
Email: veronikagerber80@gmail.com
И.О. Кагарлицкий
студент 2 курса НИЯУ МИФИ, Москва
Email: kio011@campus.mephi.ru
А.А. Тонышев
студент 2 курса НИЯУ МИФИ, Москва
Email: atonyshiev@mail.com
А.А. Шелковая
студентка 2 курса НИЯУ МИФИ, Москва
Email: alansh948@gmail.com
Т.Н. Бочкарева
к.т.н., доцент кафедры финансового менеджмента
НИЯУ МИФИ, Москва
Email: tnbochkareva@mephi.ru

Аннотация: *В данной статье представлены результаты исследования текущего состояния и возможные варианты развития отрасли производства легковых автомобилей в Российской Федерации с использованием маркетинговых инструментов анализа.*

Ключевые слова: *легковые автомобили, анализ отрасли, маркетинговый анализ, сценарий развития, отрасль, оценка*

Is there a future for the Russian passenger car industry?

V.D. Gerber
2nd year student of NRNU MEPhI, Moscow
Email: veronikagerber80@gmail.com
I.O. Kagarlickij
2nd year student of NRNU MEPhI, Moscow
Email: kio011@campus.mephi.ru
A.A. Tonyshev
2nd year student of NRNU MEPhI, Moscow
Email: atonyshiev@mail.com
A.A. Shelkovaia
2nd year student of NRNU MEPhI, Moscow

Email: alansh948@gmail.com
T.N. Bochkareva
Ph.D., Associate Professor department of financial management
NRNU MEPhI, Moscow
Email: tnbochkareva@mephi.ru

Abstract: *This article presents the results of a study of the current state and possible development options for the passenger car industry in the Russian Federation using marketing analysis tools*.

Keywords: *passenger cars, industry analysis, marketing analysis, development scenario, industry, assessment*

Введение

Российская легковая автомобильная промышленность – одна из важных составляющих экономики страны [1]. Данная область открывает большие возможности для развития отечественного производства. Включая во внимание текущую экономическую и политическую ситуацию, анализ перспектив вышеуказанной отрасли становится необходимым.

Прежде всего стоит обозначить стратегическую потребность Российской Федерации в собственном производстве легковых автомобилей:

1. Государственные потребности в информационно защищенном транспорте – каждый современный автомобиль собирает значительный объем данных, конечными получателями этой информации могут быть правительства других стран, что может привести к негативным последствиям при использовании иностранных транспортных средств военными, политическими и прочими структурами РФ.
2. Государственная заинтересованность в сохранении и развитии отрасли – в настоящий момент в легковой автомобильной промышленности занято около 3 млн человек [2], при этом объем рынка в 1,5 млн автомобилей в год означает, что те деньги, за которые россияне покупают автомобили, будут покидать страну.

В последние несколько лет автомобильная промышленность в России столкнулась с рядом вызовов:

- Во-первых, негативное отношение потребителей к отечественным легковым автомобилям [3]. Российские автопроизводители не получили доверие рынка в отличии от мировых конкурентов, из-за чего отечественные компании не могут конкурировать в ценовом сегменте выше 3 млн руб.
- Во-вторых, уменьшающаяся, но не исчезнувшая зависимость от импорта комплектующих, дефицит высокотехнологичных компонентов, что приводит к уязвимости санкциям и

нестабильности производственных затрат. (Высокая ценовая чувствительность спроса, рост спроса на подержанные авто. Ограниченный выбор новых машин ввиду санкций.)

- В-третьих, активное проникновение на российский рынок китайских брендов (Haval, Chery) [4]. Также с возможным завершением действия санкций наложенных США и ЕС рынок может значительно заполниться относительно недорогими автомобилями европейских, американских, японских и др. производителей, что становится угрозой для развития отечественных технологий в данной отрасли.

К настоящему моменту существует множество научных исследований, посвящённых автомобильной промышленности России, однако ряд обстоятельств, сложившихся за последние несколько лет (COVID-19, санкции в связи с СВО), а также научный пробел в социологическом аспекте (восприятие российских авто потребителями) и отсутствие сравнительного анализа успешных кейсов других стран (например, Китая) обосновывают важность данного исследования. Новые экономические условия изменили перспективы развития легковой автомобильной промышленности. На сегодняшний день отрасль находится в наиболее уязвимом положении с наибольшим количеством угроз и возможностей, во многом зависящих от геополитической обстановки.

Основная цель данного исследования – на основе применения маркетинговых методов анализа спрогнозировать возможные сценарии развития легковой автомобильной промышленности РФ.

Характеристика отрасли

За последние 5 лет Российская Федерация прошла множество испытаний. 2020 год пришел с эпидемией COVID, 2021 сопровождался кризисом глобальной цепочки поставок (Контейнерный кризис) [5], 2022 стал годом начала СВО, 2023 начался с 10-го пакета санкций ЕС, в 2024 году наступило обострение СВО. Каждый год приносил негативные последствия для автомобильной промышленности, однако вместе с тем мировой рынок легкового транспорта потрясли новые тенденции – широкое распространение получили электрические и гибридные автомобили. На 2024 год поддерживалась тенденция на повышение продаж электромобилей – было продано 17.1 млн (+25% от объема 2023 года) [6]. В РФ несколько компаний попытались разрабатывать и производить электромобили, но ни одна российская разработка не стала коммерчески успешной на уровне китайских или американских фирм.

Анализ воздействия внешней бизнес-среды позволил выявить основные факторы, под влиянием которых находится отрасль:

1. Political (Политические факторы):

- государственная политика: программа утилизации старых автомобилей, действующая с 2010 года, предоставляет скидку до 10% на новый автомобиль при сдаче старого, что стимулирует спрос.

- импортные ограничения: санкции против России привели к ограничениям на поставки автомобилей и комплектующих из стран ЕС и США. Например, в 2022 году такие бренды, как Audi, BMW и Mercedes-Benz, приостановили поставки.
- таможенные пошлины: пошлины на импортные автомобили достигают 25% от их стоимости, что делает их менее доступными.
- поддержка отечественного автопрома: государство субсидирует производство на заводах «АвтоВАЗ» и «ГАЗ». В 2023 году на это было выделено 10 млрд рублей.
- геополитическая ситуация: п осле ухода западных брендов (Renault, Nissan) рынок заполняется китайскими производителями, такими как Haval, Chery и Geely.

2. Economic (Экономические факторы):

- экономическая стабильность: инфляция в 2023 году составила около 6%, что снижает покупательную способность населения.
- покупательная способность: средняя зарплата в России — около 60 000 рублей, что ограничивает спрос на новые автомобили.
- кредитные условия: средняя ставка по автокредитам — 12–15%, но государственные программы льготного кредитования (6–8%) помогают стимулировать спрос.
- рост цен на автомобили: В 2023 году средняя цена нового автомобиля выросла на 20% из-за девальвации рубля и роста стоимости комплектующих.
- развитие вторичного рынка: доля подержанных автомобилей в общем объеме продаж составляет около 70%.

3. Social (Социальные факторы):

- предпочтения потребителей: в 2023 году SUV и кроссоверы занимают более 50% рынка. Популярные модели — Lada Niva Travel и Hyundai Creta.
- урбанизация: более 75% населения проживает в городах, где спрос на личные автомобили выше. Однако в Москве наблюдается обратная тенденция из-за платных парковок и улучшения общественного транспорта.
- экологическое сознание: интерес к электромобилям растет, но их доля на рынке — менее 1%.
- демография: молодежь (18–35 лет) предпочитает доступные новые модели, такие как Lada Vesta или Kia Rio, а старшее поколение чаще выбирает подержанные автомобили.

4. Technological (Технологические факторы):

- развитие технологий: российские производители внедряют мультимедийные системы и системы безопасности (ABS, ESP), но уровень технологий отстает от других стран.

- локализация производства: в 2023 году более 60% автомобилей производились локально.
- электромобили: в России работает около 1 000 зарядных станций, но их количество растет медленно.
- цифровизация: онлайн-продажи автомобилей выросли на 30% в 2023 году.

5. Ecological (Экологические факторы):

- экологические стандарты: с 2023 года все новые автомобили должны соответствовать стандарту «Евро-5».
- электромобили: государство планирует ввести льготы для владельцев электромобилей, такие как отмена транспортного налога.
- утилизация: в 2023 году утилизировано более 200 000 автомобилей.

6. Legal (Правовые факторы)

- регулирование отрасли: с 2023 года все новые автомобили должны быть оснащены системой «ЭРА-ГЛОНАСС», что увеличивает их стоимость на 10–15%.
- импортные ограничения: значительные пошлины на ввоз автомобилей старше 5 лет стимулируют спрос на новые и подержанные автомобили российского производства.
- защита прав потребителей: дилеры обязаны предоставлять гарантию на новые автомобили сроком до 3 лет.
- налоговая политика: транспортный налог зависит от мощности двигателя.

Таким образом, можно сделать вывод, что отрасль находится в сложных условиях (рисунок 1), но адаптируется к новым реалиям. Ключевыми факторами ее развития являются государственная поддержка и локализация производства. А основными негативными вызовами стали активная экспансия китайских брендов, увеличение спроса на подержанные автомобили, медленное развитие сегмента электромобилей.

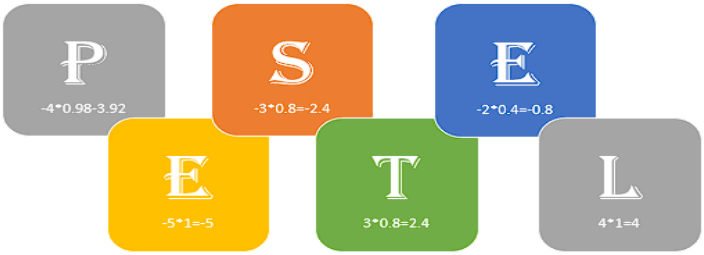


Рисунок 1 – Результаты анализа влияния факторов внешней среды (PESTEL-анализ)

Говоря о российском рынке легковых автомобилей, следует отметить, что из российских брендов на нем активно присутствует только Lada.

Остальные отечественные бренды по продажам не превышают общепринятый порог существенности в 5%. Основную часть рынка занимают китайский автопром или дочерние компании китайских производителей, например, Belgee – суббренд Geely, производимый в Республике Беларусь для поставок в первую очередь в РФ.

Для формирования возможных вариантов будущего отрасли легковой автомобильной промышленности необходима оценка конкурентных преимуществ и недостатков, угроз и возможностей российских производителей.

К сильным сторонам отрасли можно отнести:

- Адаптация к местным условиям – российские автомобили часто разрабатываются с учетом специфики местных дорожных и климатических условий. Это включает повышенную проходимость, устойчивость к низким температурам. Например, модели LADA (такие как LADA 4x4 или LADA Niva) известны своей надежностью в условиях бездорожья.
- Доступность и низкая стоимость владения – российские автомобили традиционно дешевле в покупке и обслуживании по сравнению с иностранными аналогами. Это делает их привлекательными для широкого круга потребителей, особенно в регионах с низким уровнем доходов. Запчасти и ремонт также обходятся дешевле, что снижает общие затраты на владение.
- Развитая сеть дилеров и сервисных центров - автопроизводители, такие как АвтоВАЗ, имеют широкую сеть дилеров и сервисных центров по всей стране, что обеспечивает доступность обслуживания даже в отдаленных регионах.
- Государственная поддержка – российский автопром активно поддерживается государством через различные программы, такие как льготное кредитование, субсидии и стимулирование спроса (например, программа утилизации старых автомобилей). Это помогает поддерживать конкурентоспособность отечественных производителей.
- Локализация производства - многие иностранные автопроизводители локализуют производство в России, что способствует развитию смежных отраслей и повышению качества отечественных комплектующих. Это также позволяет российским производителям перенимать передовые технологии и стандарты.
- Устойчивость к санкционным ограничениям – российская автомобильная промышленность демонстрирует способность адаптироваться к внешним ограничениям. Например, после 2022 года АвтоВАЗ запустил производство моделей LADA Vesta и Granta с локализованными компонентами, включая двигатели и электронику.
- Лояльность региональных потребителей - в малых городах и сельской местности российские автомобили составляют до 65% продаж.

Например, LADA Granta является самым популярным автомобилем в Сибири и на Дальнем Востоке.

К сожалению, слабых стороны у отечественных производителей легковых машин несколько больше:

- сложности с восприятием бренда внутри страны – у части населения сформировалось предвзятое отношение к российским автомобилям как к менее надежным и устаревшим, что снижает их спрос на внутреннем рынке.
- слабая экспортная конкурентоспособность – российские автомобили плохо воспринимаются на международных рынках, так как уступают по уровню инноваций, безопасности и топливной эффективности зарубежным аналогам.
- кадровый дефицит и утечка специалистов – нехватка высококвалифицированных инженеров и рабочих кадров, что затрудняет разработку и производство современных автомобилей.
- высокая зависимость от государственных программ – значительная доля продаж обеспечивается за счет льготного автокредитования, госзаказов и программ утилизации, что делает рынок менее устойчивым без внешней поддержки.
- зависимость от импортных комплектующих – несмотря на локализацию, многие критически важные детали (электроника, двигатели, коробки передач) продолжают закупаться за границей, что делает отрасль уязвимой к санкциям и перебоям в поставках.
- недостаток инноваций в премиум-сегменте – российские производители практически не представлены в премиум-сегменте. например, доля отечественных марок в этом сегменте не превышает 0,5%.
- экологические риски – только 20% автомобилей соответствуют стандарту Евро-5, а переход на Евро-6 потребует инвестиций в размере 120 млрд рублей.
- ограниченный модельный ряд – основной упор делается на бюджетные модели (LADA Granta, Vesta). В 2024 году доля новых моделей в портфеле российских производителей составила менее 10%.

К разряду возможностей, которые открываются перед российским легковым автопромом в настоящее время, следует отнести (рисунок 2):

- развитие электромобилей – российские автопроизводители вкладываются в технологии электротранспорта (E-Largus, Кама и пр.) и данное направление может сыграть роль в отрасли.
- сотрудничество с КНР – действующий в наше время метод импортозамещения деталей, в будущем может преобразоваться во взаимовыгодное сотрудничество.

- рост-онлайн продаж – в 2024 году продажи автомобилей с помощью онлайн-сервисов выросли на 30%, в дальнейшем появится возможность сократить расходы на содержание дилерских центров и логистику.
- возврат иностранных брендов – в зависимости от условий может стать взаимовыгодным сотрудничеством.
- экспортные возможности – возможность продавать автомобили российского производства в другие страны (как уже происходит в Египте, ОАЭ).
- развитие автономного транспорта – возможность получить дополнительную прибыль в отрасль за счет интереса служб доставки/такси/транспортировки грузов и т.п. в сокращении трат на оплату трат персонала

Влияние \ Вероятность	Низкая	Средняя	Высокая
Слабое влияние	6. Развитие автономного транспорта	1. Развитие электромобилей	
Среднее влияние		2. Сотрудничество с КНР	3. Рост онлайн-продаж (+30%)
Сильное влияние		5. Экспортные возможности	4. Возврат иностранных брендов

Рисунок 2 – Матрица возможностей

Ну а в состав угроз со стороны внешней бизнес-среды следует включить (рисунок 3):

- экономическая нестабильность – угроза внутренних и внешних изменений экономической среды (например санкции, ключевая ставка из-за которой уменьшается потребление автокредитов и т.д.)
- экологические стандарты – угроза введения нового законодательного регулирования экологических норм приведет к удорожанию производства.
- закрытие рынка – в случае продолжения/расширения изоляции российского рынка автомобилей вероятен сценарий, при котором на этом рынке останутся исключительно российские бренды, из-за чего ввиду отсутствия конкуренции и иностранных технологий данную отрасль ожидает стагнация.
- закрытие отрасли – в случае прекращения изоляции российского рынка и отсутствия государственного регулирования возвращения иностранных брендов возможен сценарий, при котором отрасль ввиду технологической и ценовой конкуренции не сможет выжить.

- валютные риски – угроза удорожания производства в силу изменения курса валют.
- технологическая зависимость от импорта – угроза повторной остановки производства из-за отсутствия импортных деталей.

Вероятность / Влияние	Низкая	Средняя	Высокая
Слабое влияние		**2. Экологические стандарты**	**5. Валютные риски**
Среднее влияние			**1. Экономическая нестабильность**
Сильное влияние			
Очень сильное влияние	**4. Закрытие отрасли**	**3. Закрытие рынка**	**6. Технологическая зависимость от импорта**

Рисунок 3 – Матрица угроз

Возможные варианты развития отрасли

Каким же будет будущее у российского легкового автопрома? Проведенные исследования позволили сформировать несколько возможных сценариев, каждый из которых несет в себе определенные последствия как для отрасли, так и для экономики России в целом:

Сценарий 1 – Крайность: никого не пускать

С одной стороны, вариант ограничить потребителя выбором исключительно из отечественного автопрома несет положительные последствия – сохранение рабочих мест, отсутствие поводов для вывода валюты из страны за рубеж. С другой стороны, отсутствие конкуренции приведет к технологическому отставанию, ограничение потребителя выливается в появлении нелегальных организаций по доставке запрещенного товара (бутлегерство в период введения сухих законов тому пример), накалятся отношения с странами – импортерами автомобилей в РФ, отечественные производители первое время не смогут покрыть спрос (из-за нехватки производственных мощностей). В данном случае не рассматриваются все возможные последствия, только основные, однако уже по ним и по схожей практике в США в 70-е годы прошлого века [8] можно сделать вывод о низкой эффективности данного решения.

Сценарий 2 – Крайность: пускать всех без ограничений

Как и в первом сценарии – существуют положительные и негативные последствия такого сценария. К первым можно отнести наполненность рынка, удовлетворение потребителя, использование такого положения как политический инструмент. Ко вторым – смерть неконкурентноспособной отечественной отрасли, закрытие заводов с потерей рабочих мест и скачком безработицы. Также не стоит забывать про инфраструктуру отрасли – дилерские центры и производители элементов и запчастей также будут вынуждены остановить свои предприятия. Суммарно высвободится около 3 млн человек [2], что очевидно негативно скажется на социальной обстановке в стране.

Сценарий 3 – Оставить все как было

Этот сценарий наиболее надежный и простой. Под словом «надежный» в данном случае подразумевается наименьшая степень риска изменения относительно комфортной позиции, которая присутствовала с 2010 по 2020 годы. Данный сценарий подразумевает характерные для вышеуказанного десятилетия государственную поддержку отрасли, развитие ограничений импорта продукции для стран-импортеров автомобилей, обособленность российских и иностранных заводов (с редкими исключениями), утечку прибыли иностранных компаний за рубеж, задействование лучших умов на предприятиях других стран.

Однако сложившаяся на сегодняшний день ситуация позволяет реализовать хоть и рискованные, но более перспективные сценарии. Если оставить все так, как было в 2010-2020, то неизвестно, когда будет, да и будет ли, возможность изменить существующее положение. И именно сейчас потери от принятия подобных решений будут минимизированы, так как присутствие иностранных брендов (кроме КНР) минимально.

Сценарий 4 – Разделение производства между иностранными и отечественными производителями

Путь, по которому автомобильная промышленность КНР достигла своих высот и заняла уверенное положение на мировой арене. Модель взаимодействия была относительно проста: КНР является одной из стран с наибольшим населением в мире (около 1,411 млрд человек на 2023 год), из-за чего рынок Китая содержит около 1,411 потенциальных покупателей. Разумеется, не все из них купят автомобиль (как минимум население 0-18 летнего возраста), но это все равно самый большой рынок мира. Из-за этого практически каждый производитель заинтересован продавать свой продукт в КНР. Осознав свое выигрышное положение, Руководство КНР последовательно ограничивает импорт (для того, чтобы ушла возможность привозить дешевые автомобили) и в 1994 году вводит закон 中华人民共和国国家发展和改革委员会令 [9], по которому любой иностранный автопроизводитель может владеть только 50% капитала компании, а другие 50% должны принадлежать компании/компаниям КНР. Так появились

автомобильные совместные предприятия в Китае. В 2004 году вышеуказанный закон прекратил свое действие, и ему на смену пришел закон 中华人民共和国国家发展和改革委员会令 第 8 号《汽车产业发展政策》[10], который добавлял к пунктам версии 1994 года условие: вся интеллектуальная собственность этих совместных предприятий принадлежит обеим компаниям-основателям. Таким образом, автомобильная промышленность КНР получила иностранные технологии, специалистов, которым по условиям существования совместных предприятий удалось поработать на иностранных станках и производственных линиях и, в итоге, навязать конкуренцию мировым лидерам производства легковых автомобилей.

Применение данной модели в Российской Федерации осложнено – рынок не настолько привлекательный (в год продажи составляют около 1,5 млн автомобилей против 30 млн в КНР). Однако интерес южнокорейских и европейских автопроизводителей очевиден (Volkswagen в обход санкций реализует продукцию под маркой Jetta, а Hyundai под брендом Solaris). В подтверждение предположения об эффективности данной модели выступает письмо председателя Совета Федерации по экономической политике Андрея Кутепова на имя первого вице-премьера Дениса Мантурова [11]. В нем предлагаются методы, схожими с теми, что использовали в своей модели руководство КНР.

В силу кардинальных различий между двумя странами для РФ было бы целесообразно применить дополнительное стимулирование иностранных производителей. Ни одна компания не согласится безвозмездно делиться технологиями, однако, если создать благоприятные условия, в которых зарубежные бренды автомобилей посчитают расставание с интеллектуальной собственностью достаточно выгодным решением и будут готовы открывать совместные предприятия, тогда вполне есть вероятность создать благоприятную среду для развития отрасли.

В пакет этих условий могут входить: налоговые льготы, деление предприятий не в отношении 50/50, а 30/70 или 40/60 в пользу иностранных брендов, уменьшение цены на земельные участки под заводы и на ископаемые источники энергии.

Заключение

Данное исследование посвящено поиску перспектив развития отечественной легковой автомобильной промышленности. В настоящий момент эта отрасль только встала на ноги, пережив потрясения предыдущих 5 лет, и, в идеале, стоило бы дать ей окрепнуть после всех этих происшествий. Однако, надеяться на стабилизацию внешнеполитической и экономической ситуации вокруг России в ближайшее время – напрасный труд. Поэтому, думать о будущем, разрабатывать возможные варианты развития событий и сценарии развития отрасли нужно здесь и сейчас! Это

позволит отрасли оперативно принимать оптимальные решения и адаптироваться под любые вызовы внешней среды.

По результатам проведенных исследований 4-ый сценарий оценивается как наиболее предпочтительный. Дальнейшие исследования могут развить этот путь и сделать из него модель, более точно скорректированную под реалии рынка РФ.

Список использованных источников

1. Вклад автобизнеса в российскую экономику примерно 5% // АВТОСТАТ : [сайт]. – URL: https://www.autostat.ru/news/59904/ (дата обращения: 08.05.2025).

2. В российском автопроме занято три миллиона человек // TAdviser: [сайт]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%B9_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 08.05.2025).

3. Возможности российского автопрома вызывают скепсис у россиян // ВЦИОМ : [сайт]. – URL: https://consult.wciom.ru/materialy-ekspertov/materialy/rossiiskii-legkovoi-avtoprom-ljubit-ili-nenavidet (дата обращения: 08.05.2025).

4. Продажи новых легковых автомобилей в России за ноябрь и 11 месяцев 2024 года по маркам // ASM-Холдинг : [сайт]. – URL: https://www.asm-holding.ru/press-relizy/2024/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81%20%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%B7%2011.24%20%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5.pdf?ysclid=m8crm7tcs296645132 (дата обращения: 08.05.2025).

5. Контейнерный кризис и его влияние на мировую торговлю // КиберЛенинка : [сайт]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konteynernyy-krizis-i-ego-vliyanie-na-mirovuyu-torgovlyu/viewer (дата обращения: 08.05.2025).

6. Global EV sales grow by 18% in 2025 vs 2024 // Rhomotion : [сайт]. – URL: https://rhomotion.com/news/global-ev-sales-grow-by-18-in-2025-vs-2024/ (дата обращения: 08.05.2025).

7. Методика построения матрицы ВСГ // Boston Consulting Group : [сайт]. – URL: http://www.bcg.ru/russian/chapters/ourpublications/BCG_Review/2008-10/BCG_Review_Oct_2008.pdf (дата обращения: 08.05.2025).

8. Протекционистские меры привели не к сокращению присутствия японских автомобильных ТНК… // КиберЛенинка : [сайт]. – URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/formy-i-masshtaby-vnedreniya-avtomobilnyh-korporatsiy-yaponii-na-rynok-ssha/viewer (дата обращения: 08.05.2025).

9. Постановление Государственного совета КНР о временных положениях по регулированию структуры промышленности : [принято 2005 г.] // Официальный сайт Правительства Китая : [сайт]. – URL: https://www.gov.cn/gongbao/content/2005/content_63336.htm (дата обращения: 08.05.2025).

10. Уведомление Национальной комиссии развития и реформ КНР о корректировке структуры автомобильной промышленности : [от 14.06.2005] // Официальный сайт Национальной комиссии развития и реформ КНР : [сайт]. – URL: https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/zcfb/fzggwl/200506/t20050614_960627.html?code=&state=123 (дата обращения: 08.05.2025).

11. Сенаторы предложили условия для возвращения западных автоконцернов // Ведомости : [сайт]. – 2025. – URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/02/28/1095076-senatori-predlozhili-usloviya-dlya-vozvrascheniya-zapadnih-avtokontsernov (дата обращения: 08.05.2025).

12. Хачатрян, В. Э. Перспективы развития российской легковой автомобильной промышленности в условиях турбулентности / В. Э. Хачатрян // Климатическая политика и низкоуглеродная экономика. Менеджмент. Социология. Экономика : материалы 62-й Международной научной студенческой конференции, Новосибирск, 17–23 апреля 2024 года. – Новосибирск : Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 2024. – С. 91–92. – EDN VUXPPO.

13. Aguilar, F. J. Scanning the Business Environment / F. J. Aguilar. — New York : Macmillan, 1967. — 239 p.

14. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2009. — 344 с. — ISBN 978-5-469-01167-2.