

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИЛЕРСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «РЕГИОНЛАДА»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
очной формы обучения, группы 05001333
Посохова Владислава Геннадьевича

Научный руководитель
д.э.н., профессор
Слинкова О.К.

Содержание

Введение.....	3
1. Характеристика деятельности дилерских предприятий на автомобильном рынке Российской Федерации.....	6
1.1. Характеристика автомобильного рынка.....	6
1.2. Дилерские предприятия на автомобильном рынке.....	14
1.3. Характеристика и особенности деятельности дилерских предприятия...	20
2. Исследование деятельности дилерского предприятия ООО «РегионЛада» в г. Валуйки	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика.....	30
2.2. Маркетинговый анализ деятельности.....	43
2.3. Анализ организации деятельности.....	50
3. Совершенствование организации деятельности ООО «РегионЛада».....	57
3.1. Мероприятия, направленные на оптимизацию деятельности предприятия.....	57.
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	66
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	78
Приложения.....	83

Введение

Рыночная экономика – это экономика, основанная на принципах свободного предпринимательства, предполагающая создание и развитие различных организационно-правовых форм хозяйствования, разных видов собственности, появление новых собственников, - как отдельных граждан, так и трудовых коллективов предприятий.

В результате перехода на рыночную экономику появился новый вид экономической деятельности – предпринимательство. Это хозяйственная деятельность, то есть деятельность, связанная с производством и реализацией продукции, выполнением работ, оказанием услуг или же продажей товаров, необходимых потребителю. В условиях российской действительности, для нее характерно влияние различных факторов с высокой степенью неопределенности, соответственно, нет твердых гарантий финансовой устойчивости такого предприятия. В рыночной экономике предприятия не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно аккумулировать информацию, как о факторах внешней среды, так и собственных перспективах и возможностях.

Для обеспечения эффективного функционирования и учета всех внутренних и внешних факторов воздействия на предприятиях осуществляется достаточно большое количество различных бизнес-процессов. Бизнес-процесс – это регулярно повторяющаяся последовательность взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий), при выполнении которых используются ресурсы внутренней и внешней среды, создается ценность для потребителя и выдается ему результат. У бизнес-процесса должен быть единый менеджер, который управляет процессом и отвечает за его результат

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса

и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий. Эти методы в дальнейшем должны обеспечить повышение прибыли, в связи с функционированием в условиях рыночной экономики.

Проблема заключается в том, что не все предприятия, а точнее их руководство, способны грамотно и эффективно обеспечить функционирование отдельных бизнес-процессов, которые в совокупности будут способствовать получению большей прибыли.

Объектом выпускной квалификационной работы выступал автосалон ООО «РегионЛада», который является официальным дилером «LADA» в городе Валуйки. Предметом – организация деятельности данного дилерского предприятия.

Целью данной работы является изучение деятельности дилерских предприятий на автомобильном рынке Российской Федерации, анализ деятельности дилерского предприятия ООО «РегионЛада», разработка практических рекомендаций по совершенствованию организации деятельности рассматриваемого автосалона.

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы, были разработаны следующие задачи:

- провести анализ текущего состояния автомобильного рынка Российской Федерации;
- провести анализ текущего состояния дилерских предприятий на рынке Российской Федерации;
- изучить особенности деятельности дилерских предприятий в автомобильной отрасли;
- провести анализ деятельности дилерского предприятия ООО «РегионЛада» (дать организационно-экономическую характеристику, провести маркетинговый и организационный анализ деятельности);
- разработать мероприятия по совершенствованию организации деятельности ООО «РегионЛада».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Абрамова М., Борисов Е. В., Ковалев В., Рассел Дж., Тебекин А. и др.

В качестве информационной базы исследования выступали перечень мероприятий, направленных на обеспечение стабильного социально-экономического развития Российской Федерации в 2017 году, гражданский кодекс Российской Федерации, данные исследований особенностей продвижения товаров на автомобильном рынке и др.

В процессе исследования были использованы следующие методы: анализ документов и статистической отчетности предприятия; наблюдение и опрос (покупателей и сотрудников предприятия), кабинетное исследование (обработка имеющихся данных).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, списка использованных источников и приложений.

1. Характеристика деятельности дилерских предприятий на автомобильном рынке Российской Федерации

1.1. Характеристика автомобильного рынка Российской Федерации

Автомобильный рынок – это совокупность экономических отношений, благодаря которым происходит взаимодействие субъектов рынка с целью обмена готовых автомобилей на денежные средства или их эквиваленты. Он является достаточно сложным в изучении и прогнозировании. Основными терминами, которыми можно его охарактеризовать, являются многомерность, динамичность, активность, сложность [46, с. 16].

За 2016 год только 12 автопроизводителей из ТОП-20 смогли преодолеть среднерыночные показатели (рис. 1.1). Прирост в показателях продаж смогли показать пять автопроизводителей, а именно Skoda, Lexus, Lifan, Ford и BMW. В объеме проданных автомобилей лидирующее место продолжает занимать отечественный производитель Lada, второе место занимает KIA.

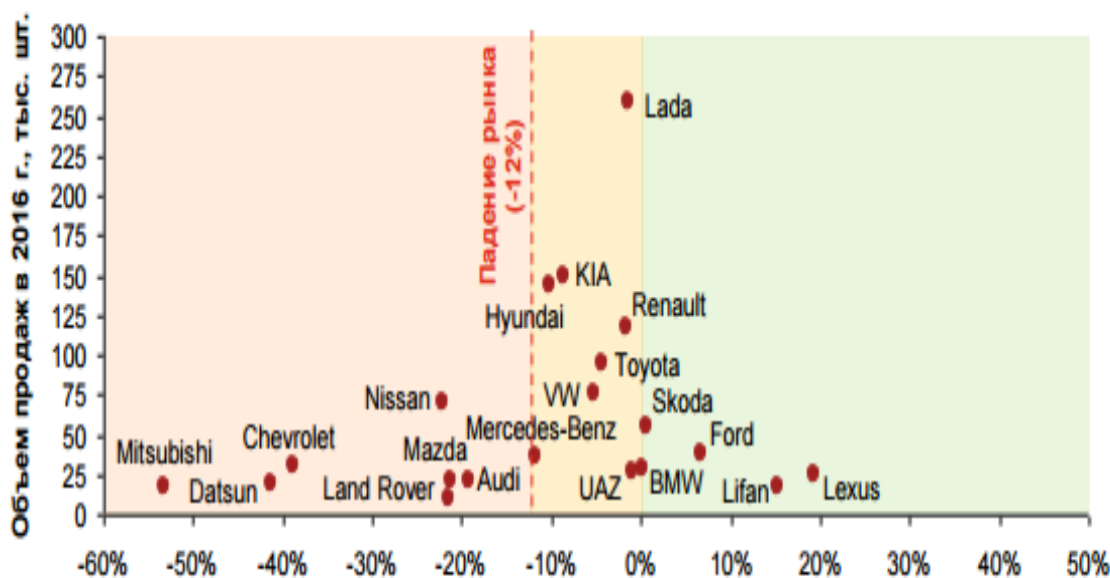


Рис. 1.1. Объем и прирост продаж легковых автомобилей по некоторым брендам

Большой спрос среди отечественных потребителей имели автопроизводители, которые предоставили новые или обновленные модели кроссоверов

или внедорожников. В связи с чем, многие уже объявили о запуске серийного производства автомобилей в этих сегментах: Nissan Qashqai, Lada XRay, Renault Kaptur, Hyundai Creta, Toyota RAV4 и прочие.

В 2015 году численность автомобилей, зарегистрированных в нашей стране, составило 56,6 млн. штук. В данную категорию входят: легковые автомобили, грузовые, автобусы, мототранспорт и прицепы. Согласно статистическим данным национальных отраслевых организаций, в России имеется наибольший спад в автомобильной отрасли по отношению к зарубежным рынкам, который составляет 43%, то есть 950 тысяч штук автомобилей. Негативную динамику также имеют Япония (-9,7 млн. шт.) и Бразилия (-20,5 млн. шт.), другие рынки показывают положительные результаты. Данная тенденция характерна для всех сегментов автомобильного рынка.

В 2016 году спрос на легковые автомобили снизился на 12%. Сегмент импортных автомобилей показывает отрицательную динамику, и сокращение в объемах составило 29%, а отечественные автомобили и локализованные иномарки (произведенные в России) – 10% и 12% соответственно [36].

К легковым коммерческим автомобилям относят транспортные средства, полная масса которых не превышает 3,5 тонн. Согласно данным, продажи за 2016 год составили 93 тысячи автомобилей, что говорит об увеличении на 0,3% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Также положительную динамику имеет и рынок грузовых автомобилей. К данному сегменту относятся среднетоннажные (от 3,5 до 16 тонн) и крупнотоннажные (свыше 16 тонн) грузовые транспортные средства. Спрос увеличился на 4% по сравнению с предыдущим годом, и составляет 53 тыс. шт [49].

Из десяти основных брендов, прирост продаж грузовых автомобилей относительно своих прошлогодних результатов показали Volvo (60%), NEFAZ (29%), MAN (20%), KAMAZ (15%), Mercedes-Benz (4%), GAZ (3%) и URAL (2%) и Isuzu (0.2%).

Согласно прогнозу PricewaterhouseCoopers, в 2017 году рост общего объема продаж грузовых автомобилей составит 5% и достигнет 56 тыс. шт. Продажи новых легковых автомобилей (без учета LCV) в России могут вырасти на 7% и достигнуть 1,4 млн штук [14].

Основными факторами, которые оказывают влияние на автомобильный рынок, являются:

– различие виды государственной поддержки (обнуление пошлин на компоненты газовых систем двигателей, программа обновления парка скорой помощи, программы «Первый автомобиль», «Семейный автомобиль», «Русский тягач», «Российский фермер» и т.д.) оказывают позитивное влияние на рынок;

– экономические факторы, среди которых можно выделить: спад эффективности деятельности представителей малого и среднего бизнеса, сохранение объема автоперевозок на низком уровне, продолжение спада благосостояния населения.

Одной из причин, негативных тенденций на автомобильном рынке, является повышение средневзвешенной цены автомобиля во всех рассматриваемых сегментах. Например, цена на отечественный автомобиль выросла на 17%, а на иномарки (в том числе и отечественного производства) – на 19%.

Данная тенденция появилась на основании целого ряда причин, которые привели к ухудшению экономической конъюнктуры. Среди них можно выделить влияние изменения курса рубля по отношению к доллару, темпы прироста ВВП и изменение цены на нефть марки Brent. Рассмотрим влияние каждого из этих показателей на автомобильный рынок Российской Федерации.

Курс рубля по отношению к доллару оказывает существенное влияние на автомобильный рынок РФ. Согласно данным, которые представлены на сайте Центрального Банка России, курс рубль/доллар имеет следующие показатели (рис. 1.2) [9].

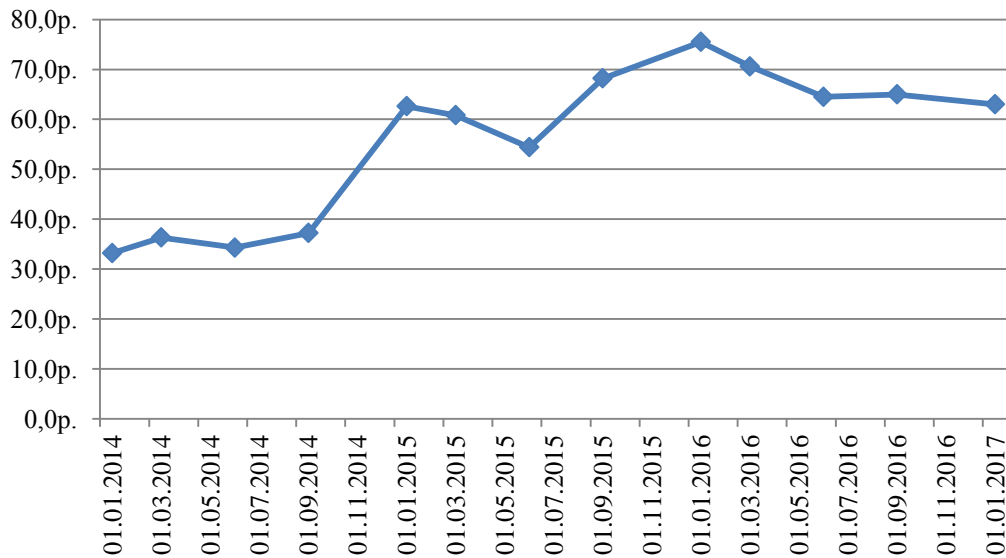


Рис. 1.2. Средний номинальный курс доллар США/рубль

Исходя из данного рисунка, можно сделать вывод о том, что доллар по отношению к рублю на протяжении 2014-2015 гг. значительно вырос, но со второго квартала 2016 года происходит постоянная динамика стабилизации рубля. В случае дальнейшего улучшения национальной валюты возможно улучшение ситуации на автомобильном рынке.

Многие крупные концерны (BMW, Renault, Nissan, Ford, Toyota и другие) перешли на производство автомобилей на территории нашей страны, но это в большей степени принесло выгоду именно автопроизводителям, нежели потребителям. Это связано с тем, что несмотря на производство в нашей стране, все комплектующие, как правило, произведены за пределами Российской Федерации и полностью переносятся на стоимость автомобиля. В результате чего, произошло существенное увеличение стоимости всех классов автомобилей, в том числе и бюджетных, следовательно, и уменьшение спроса [47, с. 38-41].

Следующим фактором, оказывающим влияние на автомобильный рынок, является изменение цены на нефть марки Brent. Изменение цены на нефть тоже оказывает воздействие на российскую экономику, в том числе и автомобильный рынок, хоть и косвенное в последнем случае. В связи с тем,

что нефтегазовые доходы в структуре ВВП занимают порядка 52% федерального бюджета, то колебания цены на нефть оказывают влияние не только на состояние бюджета, но и на экономику в целом.

Изменение темпа прироста валового внутреннего продукта, также сказывается на автомобильном рынке. Согласно данным, которые указаны на сайте федеральной службы государственной статистики (рис. 1.3), валовый внутренний продукт (ВВП) страны показывал негативную динамику начиная с 1 квартала 2015 года, но первые два квартала 2016 года, несмотря на отрицательное значение, имеет лучшую динамику относительно предыдущего года, а последний квартал 2016 года обеспечил положительный результат [26].

Данный показатель также предполагает улучшение ситуации на автомобильном рынке Российской Федерации в скором будущем.

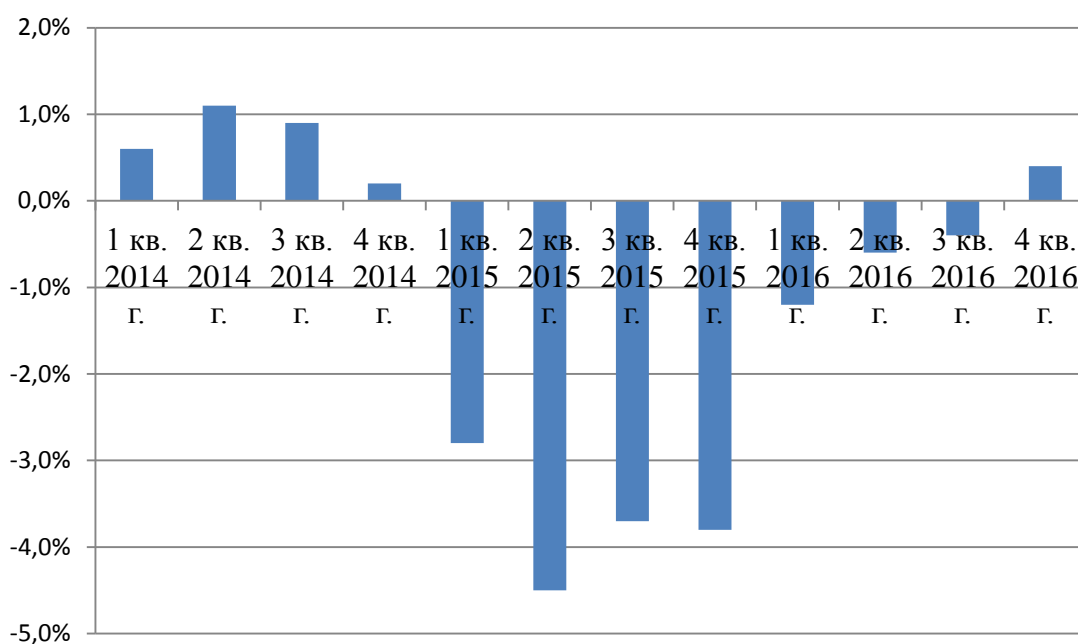


Рис. 1.3. Темп прироста ВВП к аналогичному кварталу предыдущего года

Государство оказывает влияние на восстановление автомобильного рынка посредством различных программ стимулирования. В 2016 году были продлены, ранее существующие программы:

- программа утилизации автомобилей;

- льготное автокредитование;
- льготный автолизинг.

Программа утилизации автомобилей. На данное направление поддержки государством было выделено 22,5 млрд руб. Аналогично предыдущему году, данная программа предлагает два вида помощи:

- утилизация старых автомобилей по специальной программе;
- программа обмена «Trade-in».

С помощью данных программ правительство предполагает увеличить продажи новых автомобилей отечественного производителя, а также снизить спад, который характерен для рынка [37, с. 17].

Реализация данного вида помощи следующая: клиент, приобретая новый автомобиль, получает возможность сдать свой старый по программе утилизации и получить скидку. В зависимости от типа (внедорожник, легковой, спецтехника) автомобиля скидка будет варьироваться в пределах от 50 до 350 тысяч рублей. Одним из условий является то, что автомобиль, который приобретается, должен быть собран на автозаводах России.

Кроме увеличения объема реализованных автомобилей, дилеры получают компенсацию в полном размере средств. Но самое главное, российские покупатели смогут обзавестись новыми автомобилями на выгодных для себя условиях.

Льготное автокредитование. В 2016 году была возобновлена программа льготного автокредитования, как один из вариантов государственной поддержки. Воспользоваться данным видом помощи можно в таких банках, как ВТБ 24, Сбербанк, Россельхозбанк, Росбанк и ряд других [41].

Основной принцип данной программы состоит в том, что государство возмещает банкам доходы, которые были потеряны в результате сниженных ставок по автокредитованию, а автолюбители могут взять автокредиты по меньшим ставкам, а именно ставка уменьшается на процент, равный $2/3$ ключевой ставки Центрального Банка РФ.

В 2017 году были введены некоторые изменения, среди которых: стоимость автомобиля не должна превышать одного миллиона четырехсот пятидесяти тысяч рублей, первоначальный взнос равен 20 процентам (ранее 30 процентов), срок кредита не более трех лет, скидка фиксированная и составляет 6,7%.

Льготный автолизинг является третьим видом государственной поддержки. В соответствии с данной программой клиент может приобретать автомобиль в лизинг со скидкой в 10%, но не больше 550 тысяч рублей. При этом, как и в предыдущих программах, основным условием является то, что автомобиль будет собран на территории нашей страны [49].

Происходит данный процесс следующим образом: клиент является в автосалон, подбирает понравившуюся машину, подписывает договор и во время его действия возвращает положенную разность между стоимостью транспорта (со скидкой) и конечной (выкупной) ценой, отмеченной в договоре лизинга. Конечная цена зависит обычно от срока договора, марки машины, и в итоге обычно достигает от 45 до 76% от номинальной стоимости машины.

Со второй половины 2017 года продолжают свое функционирование описанные выше мероприятия стимулирования. Также правительство совместно с минпромторгом приняли решение о необходимости введения новых мер стимулирования [2, с. 153-155]. Среди них, возможно, будут реализованы:

- субсидии российским организациям на компенсацию части затрат в связи с производством колесных транспортных средств. Финансирование в размере 17,5 млрд. руб. Ожидаемый эффект – обеспечение дополнительного производства 250 тыс. транспортных средств, а также сохранение рабочих мест на предприятиях автомобилестроения и в смежных отраслях;

- программа «Первый автомобиль». Данная программа создана с целью смещения спроса на рынке от недорогих иномарок с пробегом к новым отечественным. Предполагается, что рост доли российских автомобилей позво-

лит расширить сеть СТО, обслуживающих машины российского производства. Ожидаемый эффект – реализация 90720 единиц техники в течении года;

– субсидии российским кредитным организациям на возмещение выпадающих доходов по кредитам, выданным российскими кредитными организациями в 2015–2016 гг. физлицам на приобретение автомобилей. Финансирование в размере 7 млрд. руб. Ожидаемый эффект – реализация 270000 единиц техники;

– льготы для производителей грузовиков. По аналогии с «первым автомобилем» существует тенденция к покупке зарубежных автомобилей с пробегом взамен на новые отечественные. Предполагается, что адресная поддержка позволит устранить имеющийся перекос и даст толчок в развитии малых и средних предприятий, так как до этого они не могли приобретать дорогостоящий автомобиль. Также данные меры помогут заменить парк социальных предприятий: школьные автобусы, машины скорой помощи и так далее;

– возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным на реализацию инвестиционных проектов, а также выплату купонного дохода по облигациям, выпущенным для этих же целей. Финансирование в размере 7,4 млрд. руб. Ожидаемый эффект заключается в компенсации части затрат на обслуживание инвестиционных кредитов более 32 автопроизводителей и производителей автокомпонентов.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время автомобильный рынок Российской Федерации показывает негативную динамику, которая в первую очередь связана с международной ситуацией и экономическим кризисом. В целом спрос на новые и поддержанные автомобили снизился, хотя массовый и премиум сегмент продолжает показывать лучшие показатели по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Государство также оказывает поддержку по стабилизации ситуации, проводя различного рода стимулирующие мероприятия и разрабатывает новые, которые будут более актуальными в будущем (льготы на приобретение грузовиков, льготы для многодетных семей).

1.2. Дилерские предприятия на автомобильном рынке РФ

Дилерские предприятия представляют собой важную составляющую автомобильной рынка России. Под ними принято понимать специализированные или универсальные предприятия по обеспечению покупателей техникой, запасными частями и расходными материалами, информацией о технических средствах и услугах, осуществляющие техническое обслуживание и ремонт техники в гарантийный и послегарантийные периоды [7, с. 26]. Исходя из этого, можно сделать вывод, что от их наличия и эффективности функционирования в определенной степени зависит общая ситуация на автомобильном рынке.

В Российской Федерации обеспечение эффективного функционирования деятельности предприятий данной направленности осуществляет ассоциация «Российские автомобильные дилеры» (РОАД) [32]. Активными участниками данного объединения являются крупнейшие дилерские сети (Рольф, ТТС, АвтоСпецЦентр, Дженсер и другие), а также монобрендовые дилеры не только столицы, но и регионов страны.

Задача ассоциации – привлечь в свои ряды максимальное число предприятий, работающих в российском авторитейле. Помимо действительных членов в состав ассоциации входят ассоциированные члены – страховые и консалтинговые компании, поставщики оборудования, средства массовой информации.

Основные цели, которые были поставлены при создании данной ассоциации, включают:

- представление и защита интересов официальных автомобильных дилеров;
- формирование консолидированной позиции российских автодилеров по вопросам регулирующей базы отрасли;
- укрепление института официального дилерства как основы цивилизованного автомобильного рынка России;

- взаимодействие с концернами-автопроизводителями;
- обмен информацией между участниками отрасли.

РОАД сотрудничает с многими союзами и ассоциациями, в том числе с торгово-промышленной палатой РФ, Российским союзом промышленников и предпринимателей, Торгово-экономическим советом при Министерстве экономического развития и торговли РФ, Экспертным советом при Управлении транспорта и связи Правительства Москвы, а также Межведомственным советом по защите прав потребителей.

Преимуществом вступления в данную ассоциацию является возможность обмена информацией и опытом с аналогичными компаниями в данной сфере. Посредством РОАД ежегодно проводятся различные конференции, семинары, мастер-классы, тренинги и другие мероприятия.

Аккумулируя опыт и наработки заинтересованных в сотрудничестве с автодилерами сторон, ассоциация открывает своим членам доступ к передовым технологиям и новым инструментам ведения бизнеса.

В настоящее время на территории нашей страны зарегистрировано порядка 3500 официальных дилеров легковых автомобилей. При этом существует отрицательная динамика – в начале 2016 года сумма составляла 3760 предприятий, то есть рынок сократился на 7%, и составляет 3760 предприятий.

Лидером по объему дилерской сети является отечественных автопроизводитель Лада (327 автосалонов), на втором месте – УАЗ. Данная компания имеет 181 дилерский центр. Замыкает первую тройку представитель корейского автомобилестроения Kia со 174 центрами. Далее следуют Renault (169 ед.), Hyundai (155 ед.), Lifan (149 ед.), GM-АвтоВАЗ (148 ед.), Nissan (138 ед.), Skoda (127 ед.) и Volkswagen (122 ед.).

В 2016 году наибольшие потери имели Opel и Chevrolet. На данный момент немецкий производитель на территории нашей страны не имеет официальных дилерских центров, а только сервисные центры. У американской компании, в свою очередь, функционирует только 9 официальных представи-

тельств, которые направлены на продажу только премиум-сегмента (Corvette, Camaro, Tahoe), которые не потеряли уровень спроса.

Это связано с экономической ситуацией, которая имеется в настоящее время на территории нашей страны. Концерн General Motors, который владеет марками Chevrolet и Opel, не желает инвестировать денежные средства в рынок с неясной перспективой. Президент GM Дэн Амманн прокомментировал ситуацию следующим образом: «Изменение нашей бизнес-модели в России является частью глобальной стратегии по обеспечению долгосрочного успеха на рынках, где мы присутствуем. Это решение позволяет избежать серьезных инвестиций в рынок с неясной долгосрочной перспективой».

В 2016 году аналитическое агентство «АВТОСТАТ» и портал AutoMarketolog.ru определили победителей в номинации «Автодилер года 2016». К участию были приглашены все официальные центры, в итоге корректно заполненные анкеты прислали 250 дилерских предприятий.

Цель проекта – анализ деятельности официальных дилерских центров на территории РФ и выявление среди них лидеров.

Дилерские центры были сгруппированы по месту расположения, а именно: Москва, Санкт-Петербург и регионы. И в различных номинациях: организация продаж, организация сервиса, интернет-маркетинг и доверие потребителей. Победители в номинациях представляли различных автопроизводителей, что свидетельствует об отсутствии предвзятости к какой-либо одной марке. Отдельно стоит упомянуть, что в массовом сегменте по организации продаж одним из призеров объявлен Лада Центр Белгород (ООО «Авалон»), который является лучшим в Центральном федеральном округе и Северо-Западном федеральном округе.

Среди наиболее крупных представителей в данном сегменте рынка можно выделить «Рольф», «Major» и «АвтоСпецЦентр».

Автомобильный дилер «Рольф». Данная компания в настоящее время является лидером российского авторитейлера. Компания была основана в 1991 году Сергеем Петровым. Компания представляет интересы 20 авто-

мобильных марок на территории нашей страны (Alfa Romeo, Audi, BMW, Chrysler, Ford, Jaguar, Jeep, Land Rover, Lexus, Hyundai, Mazda, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Nissan, Porsche, Renault, ŠKODA, Smart, Toyota, УАЗ). Основными рынками, на которые направлена деятельность данной компании, является Москва и Санкт-Петербург, целевая аудитория – как физические, так и юридические лица. Согласно рейтингу негосударственных компаний FORBES 2015 ГК РОЛЬФ является лидером автомобильного ритейла в России. По результатам рейтинга АвтоБизнесРевю в 2015 году РОЛЬФ признан крупнейшим дилерским холдингом по объемам продаж новых автомобилей и автомобилей с пробегом. Сохранение лидирующей позиции на рынке обеспечило наращивание доли автомобилей премиум-брендов в структуре, так как они показывают лучшую динамику выручки по сравнению с продажами новых автомобилей в штуках. Кроме того, по итогам 2015 г. «Рольфу» удалось удержать выручку от сервисных услуг и реализации запчастей на уровне предыдущего года.

Автомобильный дилер «Major». Данная компания начала функционирование в качестве официального дилера Chrysler и Jeep. Сегодня холдинг Major – это разветвленная структура из дилерских центров самых известных марок. Он является официальным дилером 39 автомобильных марок, различных сегментов (Автоваз, Газ, Volvo, BMW, Mercedes-Benz, Mazda и так далее). Спектр марок, продаж и обслуживанием которых занимается холдинг, постоянно расширяется, компания строит новые центры и улучшает инфраструктуру существующих.

Автомобильный дилер «АвтоСпецЦентр». Также является одним из крупнейших представителей на рынке, свою деятельность начал в 1998 году. Является дилером 14 автопроизводителей, среди них Porsche, Audi, BMW/MINI и т.д. Дилерские центры компании предлагают полный комплекс услуг, связанных с продажей, гарантийным и сервисным обслуживанием автомобилей, реализацией оригинальных запасных частей и аксессуаров, тюнингу, комиссионной торговле, а также такие дополнительные услуги, как

оформление кредита и страховки. В списке «200 крупнейших частных компаний России» по версии российского издания Forbes (сентябрь 2016 г.) Группа компаний «АвтоСпецЦентр» заняла 145-ую строчку. По итогам 2016 года ГК «АвтоСпецЦентр» меньше всех компаний-конкурентов потеряла в выручке – всего 2,5%. Прибыль остальных российских автодилеров снизилась до 32%. По оценке Московской торгово-промышленной палаты и компании «Союзспецодежда» в 2016 году ГК «АвтоСпецЦентр» была удостоена почетного звания «Заботливый работодатель», как компания, которая с особым вниманием относится к своим сотрудникам и регулярно обновляет гардероб работников сервисных зон и ремонтных цехов.

В 2016 году российский авторитейл находится в затруднительном положении. Большинство дилеров ставит перед собой не столько достижение каких-либо целей по улучшению или расширению своей деятельности на территории России, сколько обеспечение выживания в сложных условиях кризиса.

В связи с тяжелой экономической ситуацией на отечественном рынке, покупка нового автомобиля у большинства граждан уходит на второй план, до более стабильных времен. Данная тенденция привела к переориентации деятельности многих автодилеров в пользу продаж подержанных автомобилей. Но данное направление не способно полностью заменить основной вид деятельности (продажу новых автомобилей), что способствует дальнейшей отрицательной динамике, хотя и в более скромных объемах.

Относительно будущего эксперты не сходятся во мнениях, одни предполагают, что ситуация будет ухудшаться и дальше, другие видят положительную динамику в течении 2017 года. Ассоциация «Российские автомобильные дилеры» предсказывают сокращение официальных дилеров и в следующем году. Данное предположение выразил вице-президент РОАД Алексей Лещенко, по его мнению, текущая ситуация, которая складывается в автомобильном бизнесе, является рискованной, низкоприбыльной и практически не имеющей потенциала.

Другой вице-президент Олег Мосеев также не дает оптимистических прогнозов. По его мнению, в 2016-2017 годах автодилерский рынок Российской Федерации сократится еще порядка на 150 центров. Эта тенденция затронет не только Москву и другие города-миллионники, но и райцентры. При этом эксперт считает, что ухода автомобильных брендов не будет, потому что те, кто остались, готовы сражаться за российский рынок.

Но многие руководители автодилерских центров предсказывают иную ситуацию. По их мнению, полное восстановление автомобильного рынка произойдет в ближайшие два-три года, и в качестве аргумента используют законы рынка, психологии и накопившийся отложенный спрос [19]. Данного направления придерживается и экс-президент РОАД Владимир Моженков. Покупку автомобиля можно отложить на два-три года, но четыре – это сложно, поэтому покупать автомобили будут.

Восстановить прежние объемы продаж новых легковых автомобилей в пределах 2 млн в России получится уже через два-три года. Стимулом к совершению отложенных ранее приобретений для покупателей выступит «психология стабилизации». Он пояснил, что на первых этапах кризиса курс валюты и нефтяные котировки претерпевали постоянные и порой значительные изменения, что вызывало у людей беспокойство, граничащее с паникой.

Улучшению будет способствовать и тот факт, что крупные автопроизводители смогли перестроить свою основную политику в соответствии с условиями, которые наблюдаются на рынке в текущее время. Они вырабатывают новые, эффективные инструменты, позволяющие эффективно строить продажи как новых, так и поддержанных автомобилей. Поэтому, рассматривая рынок автомобильных продаж, ожидают позитивных изменений. При этом отмечают, что продажи первого полугодия останутся примерно на уровне 2016 года, а во второй половине возможен рост.

Подводя итог, можно сказать что, несмотря на экономическую ситуацию, многие автопроизводители смогли перестроить свою политику с целью сохранения своего присутствия на рынке России. Этому способствует не

только программа поддержки со стороны государства, но и эффективная система взаимодействия между дилерами, благодаря ассоциации «Российские автомобильные дилеры». Наиболее востребованными автопроизводителями на отечественном рынке являются представители массового и премиум-сегмента. Это подтверждает рейтинг, проведенный аналитическим агентством «Автостат», в котором по организации продаж первые места заняли компании «Лада» и «Lexus». Относительно ситуации, которая будет складываться в будущем, однозначной позиции нет. Одни представители рынка предполагают продолжение ухудшения ситуации, другие рассчитывают на улучшение, в связи с ситуацией «отложенного спроса».

1.3. Характеристика и особенности деятельности дилерских предприятий

Предприятия, которые функционируют в сфере авторитейла, не ограничиваются только продажами автомобилей. Среди дополнительных услуг можно выделить:

- предпродажное обслуживание автомобиля;
- послепродажное обслуживание (ремонт автомобилей, продажа запасных частей);
- осуществление мероприятий по установке дополнительного оборудования (сигнализация, противоугонное оборудование, парктроники, защита картера и т.д.);
- продажа поддержанных автомобилей, а также Trade-In;
- прочие сопутствующие услуги (страховые, кредитные, урегулирование убытков по ОСАГО и т.д.) [8, с. 124].

Все эти операции направлены на удовлетворение сопутствующих услуг непосредственно в месте продажи автомобиля, тем самым обеспечивая прибыль и автодилеру.

Любая техника, поступившая к дилеру на продажу, проходит предпродажную подготовку. Основное ее назначение состоит в том, чтобы:

- привести автотранспортное средство к товарному виду после его транспортировки;
- оценить состав и качество поступивших транспортных средств в автосалон, и их соответствие потребностям клиентов;
- оснастить автомобиль необходимым дополнительным оборудованием, устройствами, механизмами и т.д.

Среди операций, которые должны быть в обязательном порядке осуществлены, можно выделить: осмотр автомобилей на предмет отсутствия повреждений или брака, его диагностика; регулировка и смазывание необходимых узлов и агрегатов автомобиля в соответствии с техническими инструкциями, регламентами и нормативами автопроизводителя; устранение дефектов и неисправностей; дооборудование автомобиля в соответствии с маркетинговыми планами; учет затрат и выполненных работ по предпродажной подготовке; работа с дистрибьютором (представительством автопроизводителя) по претензиям.

При организации предпродажной подготовки важно учитывать время, которое затрачивается на данные мероприятия. Как правило, подготовка осуществляется на станции технического обслуживания, а это значит, что сотрудники будут отвлечены на осмотр, мойку, регулировку машины, а не на оказание основной услуги.

Поэтому для упрощения и систематизации деятельности, как правило, применяются технологические регламенты или инструкции. Основой в данном случае выступают требования, которые определяет автопроизводитель. Однако, если производитель жестко не устанавливает очередность выполнения работ, то появляется возможность прибегнуть к оптимизации стоимости мероприятий по подготовке автомобиля.

Так, для сокращения длительности предпродажного обслуживания можно производить ряд операций параллельно. Например, один специалист

осуществляет проверку работы замков дверей и аккумулятора, в другой в это же время проверяет лакокрасочное покрытие автомобиля. Такая организация сокращает общую продолжительность проверки, но увеличивает использование трудовых ресурсов.

Основной задачей деятельности дилерских предприятий является продажа автомобиля, то есть максимальное удовлетворение потребности клиента и завоевание его компанией как приверженца и постоянного потребителя услуг автодилера.

Продажа автомобилей возможна только с учетом ключевых задач и особенностей. Во-первых, определение спроса, требований и предпочтений клиентов для максимального удовлетворения ожидаемого качества услуг. Для реализации данной цели используются инструменты маркетинга, такие как опрос, полевые и кабинетные исследования, анкетирование и т.д. На основе полученных данных автопроизводители и автодилеры способны определить вкусовые предпочтения, сформировать оптимальную цену, обеспечить достаточный запас отдельных моделей и т.д. Во-вторых, формирование наиболее востребованных и экономически эффективных схем расчетов за приобретаемый автомобиль. В настоящее время существует достаточно большая дифференциация методов расчета за приобретенный автомобиль. Для достижения этого многообразия автодилер заключает договоры с различными кредитными учреждениями и лизинговыми компаниями. Основной целью выступает появление конкурентных преимуществ по отношению к другим дилерам. Автодилер может использовать ценную информацию в результате собственных наблюдений за клиентами, изучения психологии их поведения и потребительских предпочтений, а также конкурентной разведки, проливающей свет на причины привлекательности кредитных программ конкурентов. В-третьих, демонстрация реализуемых автомобилей и их технических и эксплуатационных характеристик. В каждом автосалоне производится демонстрация автомобильного транспорта в «шоу-румах». Как правило, дилерские центры, которые являются официальными представителями отдель-

ных производителей, имеют схожую структуру строений и демонстрации автомобилей. Маркетинговый прием выставления напоказ продаваемых автомобилей заключается в том, чтобы посетитель, даже если он приехал на сервис, мог обратиться к экспозиции и детально изучить представленный автомобиль и возбудить в себе желание купить его или обменять его на свой. Другим распространенным способом мотивирования на покупку является тест-драйв. По наблюдениям, предоставление клиенту возможности испытать автомобиль самостоятельно увеличивает возможность покупки на 40-50%.

В процессе продажи автотранспортного средства клиенту участвует множество сотрудников автодилерского центра. Каждый из которых, обеспечивает удовлетворение потребностей в отдельно взятой области.

Менеджер по продажам осуществляет общее сопровождение клиента при покупке автомобиля, консультирует по различным вопросам; в пределах своей компетенции может определить возможную скидку, которую клиент может получить; оформляет договоры и документацию с целью обеспечения юридической чистоты приобретения транспортного средства; осуществляет сдачу транспортного средства клиенту и подписывает необходимые акты и т.д. Кроме того, менеджер по продажам должен своевременно информировать отдел закупок и логистики о подготовке и передаче машины со склада в отдел сервисного обслуживания для предпродажной подготовки и дооборудования.

Специалист по кредитованию осуществляет консультирование клиента при выборе схемы покупки автомобиля, детально объясняет особенности представленных кредитных программ, определяет основные параметры кредитного договора с клиентом в пределах своей компетенции, оценивает кредитоспособность потенциального покупателя и формирует сведения, необходимые для передачи банкам-партнерам, оформляет договор кредита с клиентом от имени банка-партнера и проводит учет данных операций.

Основной задачей специалиста по страхованию является консультирование в области выбора страховой программы. Он заключает договор от имени страховой компании – партнера автодилера по программе КАСКО, вы-

ставляет счета на оплату услуг страховых компаний, выдает полис и ведет соответствующий учет.

Специалист по дооборудованию консультирует клиента по вопросам установки на автомобиль дополнительного оборудования, подготавливает заказ-наряд на работы по дооборудованию, оформляет соответствующие документы, контролирует выполнение работ в соответствии с заказом клиента.

Специалист финансово-экономического отдела – осуществляет расчеты затрат, их учет в разрезе заключенных договоров и контролирует полноту выполнения финансовых обязательств клиента перед компанией, ведет финансовый контроль по заключаемым договорам с клиентами.

Специалист отдела сервисного обслуживания – производит предпродажную подготовку и работы по дооборудованию автомобиля в соответствии с заказом-нарядом, обеспечивает учет выполненных работ и их регистрацию в сервисной книжке автомобиля, ведет учет данных по выполненным работам в электронном досье автомобиля [7, с. 79].

Также в процесс продажи автомобиля вовлечены начальник отдела маркетинга и продаж для принятия решения по вопросам условий продажи автомобиля, которые не входят в компетенцию сотрудников отдела, а также лицо, которое имеет право подписи необходимых официальных документов.

Поскольку процессом предусмотрен неоднократный ввод данных о клиенте и лице, на которое регистрируется автомобиль, ПТС и номера уже подписанных документов, то дополнительным резервом сокращения затрат и длительности процесса может быть использование единых баз данных для учета информации о владельце автомобиля и автоматизация формирования документов, что обычно позволяет сократить длительность процесса на 40%.

Как было написано ранее, многие автодилеры уделяют большое внимание способам покупки, которыми могут воспользоваться клиенты. Как правило, все программы различаются между собой, с целью оказания большего удобства для различного круга лиц. Например, обычный кредит, кредит без авансового платежа, кредит, выдаваемый ускоренным способом, переуступка

прав требования, кредит с субсидированной кредитной ставкой, кредит с обратным выкупом и т.д.

Например, ускоренный кредит (экспресс-кредит) привлекателен для тех, кто ценит время и готов переплачивать за скорость и качество обслуживания. Обычно он оформляется и выдается в день приобретения автомобиля прямо в салоне. Схема с переуступкой прав требования дает возможность автодилеру переуступить банку за некоторую комиссию требование платежа по предоставленному клиенту коммерческому кредиту. В случае кредита с обратным выкупом покупатель имеет возможность по истечении некоторого периода времени не выплачивать банку деньгами часть оставшегося долга, а вернуть автомобиль дилеру или обменять на новый. При этом долг банку погашается дилерской компанией после продажи возвращенной автомашины [3, с. 98].

Лизинговые схемы в сфере частного транспорта на территории Российской Федерации не пользуются большим спросом, по сравнению с европейским рынком. Суть таких схем состоит в том, что клиент оплачивает только часть стоимости автомобиля, которая амортизировалась в процессе его использования. Например, если клиент пользовался автомобилем на протяжении двух лет, то он осуществляет оплату за это время, а оставшуюся сумму возвращает, продав автомобиль, либо вернув в автосалон, получив скидку на приобретение нового. Для автосалона такая схема хороша тем, что клиент «привязывается» к дилерской компании и стремится чаще обновлять свой автопарк, что в свою очередь увеличивает доходы автоцентра [43, с. 63].

В России в настоящее время наибольшую популярность набирает такое направление, как трейд-ин (trade-in). Trade-in – услуга взаимозачета при покупке нового или подержанного автомобиля. То есть, при приобретении автомобиля в компании, которая предоставляет услугу «trade-in», стоимость старого авто зачитывается в счет стоимости нового. Происходит это все следующим образом: специалисты компании оценивают автомобиль и, при обоюдном согласии уже через некоторое время клиент уезжает на новом автомобиле. При этом весь процесс взаимозачета контролирует персональный

менеджер. Оформление всех необходимых бумаг при продаже по системе trade-in берет на себя фирма. Таким образом, клиент не теряет времени в очередях ГИБДД.

Сам механизм реализации иномарки по системе «trade-in» у многочисленных автодилеров предельно похож. В качестве обмена подходят ликвидные автомобили, коими считаются у нас иномарки не старше 6—7 лет. Могут подойти и отечественные авто (правда, не всех марок) не старше трех лет и в приличном состоянии.

Услуга «trade-in» привлекательна не только для самих дилеров, занимающихся перепродажей подержанного авто, но и для покупателей. Для дилера плюсами выступают: вытеснение «серых» дилеров, занимающихся перепродажей автомобилей, «приручение» потребителя к марке автомобиля и сервису дилера, получение дополнительного дохода и так далее. Для клиента: экономия времени при продаже старого и приобретении нового автомобиля, юридическая чистота сделок, приобретение автомобиля с гарантией автодилера и т.д.

Как и во всем, тут присутствуют и недостатки. Клиенты несут дополнительные затраты на комиссию за услуги дилеру и рискуют необъективной оценкой транспортного средства, а дилеры несут риск реализации автомобиля ниже стоимости приобретения, дополнительные затраты на маркетинговую составляющую, предоставление гарантий на машины с пробегом и так далее.

Следующим этапом идет послепродажное сервисное обслуживание, на котором сотрудники технического обслуживания обеспечивают продолжение жизненного цикла модели автомобиля. Данный этап является достаточно важным, так как от технического уровня автомобиля зависит, будет ли в будущем клиент оставаться приверженцем данного производителя и рекомендовать его другим. Поэтому процессы формирования стоимости и технологии обслуживания формируются производителем, который требует полного соблюдения со стороны дилеров.

Для производства работ по сервисному обслуживанию автомобилей в структуре дилерского центра формируется соответствующий центр ответственности — отдел сервисного обслуживания, или автосервисная станция, или станция технического обслуживания автомобиля (СТОА). На него возлагаются функции по гарантийному и послегарантийному обслуживанию автомобилей производителя. Обязательным условием является оснащение специализированными постами, устройствами, приборами, приспособлениями, инструментом и оснасткой, а также технической документацией.

Немаловажное значение имеет и маркетинг, направленный на повышение узнаваемости и продвижение бренда. В автодилерской деятельности, как и во многих других, имеются некоторые особенности, характерные для определенной сферы.

Спецификой рекламы, которую размещает автосалон, является то, что изображение, логотипы и слоганы получают из централизованных источников. В результате этого, разные дилеры одного автопроизводителя имеют схожую компоновку рекламных сообщений.

Для обеспечения единой мировой рекламной политики, автопроизводители контролируют активность дилеров в этой сфере через своих представителей в странах. Обычным условием является обеспечение согласованности с ними всех предполагаемых макетов до запуска рекламной кампании, в противном случае на компании могут быть наложены санкции в виде штрафов [4, с. 153-155].

Также при продвижении такого товара, как автомобиль, особый акцент должен ставиться на установление ассоциации между маркой производителя и надежностью. Одной из основных задач, которая стоит перед дилерами, является формирование имиджа надежного автомобиля и надежной компании, которая достойна доверия своих потребителей.

Как правило, для продвижения автомобилей используется сочетание трех основных направлений рекламных мероприятий:

– имиджевая реклама. Основной задачей данного вида является закрепление в умах людей положительного образа производителя, автомобилей, выпускаемых, им и дилера. Чаще всего данная реклама используется в периодических изданиях и используется не постоянно. Неравномерность связана с изменением уровня спроса в традиционных циклах;

– стимулирующая реклама. Особенностью данного вида является ограниченность направленности. Однако в данном случае достаточно трудно воздействовать на определенную категорию лиц, особенно при помощи периодических изданий или телевидения. В этом случае расширение аудитории не является намеренным;

– реклама, направленная на корпоративных клиентов. Она имеет своей целью стимулирование, рекомендации или предписания использования конкретной марки или модели автомобиля клиентами. Помимо широко используемой прямой почтовой рекламы, каналами распространения в данном случае служат узкоспециализированные издания, рассчитанные на охват нужного рынка, потребляющего тот или иной товар, ту или иную услугу [8].

В заключение можно сделать вывод о том, что автодилерское предприятие помимо своей основной услуги (продажа автомобилей), предоставляет целый комплекс дополнительных услуг (предпродажное обслуживание автомобиля, послепродажное обслуживание и т.д.). Для обеспечения возможности предоставления бесперебойного оказания услуг в автосалоне присутствует целый штат квалифицированных специалистов с узкой направленностью деятельности (менеджер по продажам, специалист по кредитованию, специалист по дооборудованию и др.).

2. Исследование деятельности дилерского предприятия

ООО «РегионЛада» в г. Валуйки

2.1. Организационно-экономическая характеристика

Компания ООО «РегионЛада» начала функционирование 28 января 2000 года, регистрация была произведена Валуйской регистрационной палатой номер 597. Предприятие функционирует на основании устава (Приложение 1), который был утвержден и принят в силу протоколом № 3 от 30 ноября 2009 года.

Почтовым адресом является: 309996, Белгородская область, город Валуйки, улица Никитина, дом 27. Юридический адрес компании аналогичен. Административный офис расположен в том же здании, где происходит и демонстрация реализуемых транспортных средств. Он представляет собой два кабинета, в котором находятся директор и руководители отдельных подразделений. Здесь хранятся все учредительные документы предприятия, в том числе трудовые книжки сотрудников.

Компания «РегионЛада» является официальным представителем автопроизводителя «Лада» в городе Валуйки. В продаже имеется весь модельный ряд данного автопроизводителя, а именно Granta, Kalina, Priora, Vesta, Xray, Largus, 4x4.

Основной целью компании является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли в результате его хозяйственной и финансовой деятельности и удовлетворение общественных потребностей.

Компания предлагает полный комплекс услуг, связанных с продажей, гарантийным и сервисным обслуживанием автомобилей, реализацией оригинальных запасных частей и аксессуаров. Кроме того, предметной деятельностью «РегионЛада» может являться торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями, техобслуживание и ремонт мотоциклов; оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами; оптовая торговля жидким и газообразным топливом; деятельность автомо-

бильного грузового транспорта, эксплуатация гаражей, стоянок для автотранспортных средств, велосипедов и т.п., чистка и уборка транспортных средств и другие виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Автосалон «РегионЛада» предоставляет ряд дополнительных услуг, которые способствуют удовлетворению большего числа потребностей клиентов. Тест-драйв представляет собой пробную поездку на автомобиле для оценки его ходовых качеств и общих потребительских свойств. Во время написания дипломной работы, на выбор предлагалось два автомобиля, а именно Lada Largus и Lada Vesta;

Кредит на автомобили. «РегионЛада» является партнером трех банков, которые предлагают услуги по автокредитованию, а именно: ООО «Сетелем Банк», ООО «Русфинанс Банк» и ПАО «Совкомбанк». Разница между данными банками заключается в условиях заключения договора о кредите. Например, разница в возрасте при заключении договора, процентных ставках, времени обработки, сроках кредитования и т.д.;

Автосервис. На территории автосалона находится автосервис, который предоставляет полный спектр работ по диагностике и ремонту автомобилей Lada;

Гарантийный ремонт. Гарантийный срок на новые автомобили Lada установлен изготовителем и составляет: для переднеприводных автомобилей – 36 месяцев или 100 тыс. км пробега, а для заднеприводных и полноприводных автомобилей – 24 месяца или 50 тыс. км пробега;

Продажа запасных частей и аксессуаров. Оригинальные запасные части, реализуемые в «РегионЛаде», полностью соответствуют тем, что поставляются на сборочный конвейер завода-производителя. Оригинальные запасные части имеют фирменную упаковку с элементами защиты, маркировку поставщика, одобренного заводом и уникальный каталожный номер ОАО «АВТОВАЗ»;

Автострахование. Каждому человеку необходимо чувство определенности и уверенности в завтрашнем дне. Именно для этих целей, в «РегионЛада» предлагается услуга страхования транспортных средств. Основными партнерами автосалона являются: страховая компания «Согласие», страховой дом «ВСК», ООО «РОСГОССТРАХ» [33].

Предприятие осуществляет свою деятельность в форме общества с ограниченной ответственностью. Общества с ограниченной ответственностью получили наибольшее распространение в России. Они представляют собой коммерческие организации, созданные одним или несколькими лицами, уставной капитал которых разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости вложенных ими вкладов. В случае, если участники, внесли вклад в уставный капитал не полностью, то они несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости внесенной части вклада каждого из участников вклада [1].

Уставный капитал предприятия «РегионЛада» составляет десять тысяч рублей, и составлен из номинальной стоимости долей участников общества. Данная сумма составляет минимальный размер его имущества, гарантирующий интересы его кредиторов. Компания имеет право уменьшить свой уставной капитал, путем уменьшения стоимости долей каждого из участников, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Участниками общества могут быть физические и юридические лица. Как и любое другое общество с ограниченной ответственностью, ее участники имеют свои права и обязанности. Права участников ООО «РегионЛада»:

- участие в управлении делами общества;
- получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией;
- принимать участие в распределении прибыли;

– продавать или осуществлять отчуждение иным образом своей доли или часть доли одному или нескольким участникам данного общества и т.д.

Обязанности:

– оплачивать свою долю в размерах и в сроки, которые предусмотрены законодательно;

– вносить вклады в имущество общества по решению собрания и т.д.

Участник имеет право выйти из общества путем отчуждения доли обществу независимо от согласия других его участников или общества. Переход осуществляется на основании сделки, в порядке правопреемства или на иной законной основе.

Распределение «чистой» прибыли осуществляется на усмотрение ее участников, как правило, раз в год. Прибыль, предназначенная для распределения между ее участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества и должна быть осуществлена не позднее одного месяца с момента принятия соответствующего решения.

Высшим органом управления компании является общее собрание участников, которое руководит деятельностью общества в соответствии с законодательством и уставом. К исключительной компетенции общего собрания относят: определение основных направлений деятельности, внесение изменений в договор об учреждении, избрание генерального директора и досрочное прекращение его деятельности, утверждение годовых отчетов и т.д.

Общее собрание осуществляется один раз в год, не ранее чем через два месяца после и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года. Основными задачами являются утверждение годовых результатов деятельности общества, решение вопросов распределения прибыли, избрание генерального директора, ревизионной комиссии и иных вопросов.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется единоличным исполнительным органом общества – директором. Он избирается общим собранием участников сроком на пять лет.

Среди обязанностей и прав директора выделяют:

- осуществляет оперативное руководство работой общества;
- без доверенности действует от имени общества;
- самостоятельно заключает сделки от имени общества;
- обеспечивает контроль за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка общества и т.д.

Ревизионная комиссия общества осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. Основной целью ее создания является проверка годовых отчетов и бухгалтерских балансов до их утверждения общим собранием участников.

Обязательным условием является сохранение конфиденциальной информации, которая была получена в процессе осуществления проверки деятельности предприятия. Кроме того, общество может заключить договор со специализированной организацией для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности. Обязательным условием при привлечении сторонних организаций является профессионализм данной организации и отсутствие личного интереса к обществу и результату деятельности.

Общая численность сотрудников на предприятии составляет 21 человек. Штатное расписание ООО «РегионЛада» на 2017 год имеет следующий вид (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Штатное расписание ООО «РегионЛада»

Должность	Количество сотрудников, ед.	Заработная плата, тыс. руб.
Директор	1	34
Бухгалтер	1	25
Менеджер по персоналу	1	23
Администратор	2	18
Техник СТО	5	14
Уборщик	2	10
Сотрудник отдела запасных частей и аксессуаров	2	10
Сотрудник отдела продаж	4	15
Сотрудник отдела кредитования	3	18
Итого	21	167

Обеспеченность трудовыми ресурсами на предприятии ООО «Регион-Лада» имеет следующую динамику (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение, чел.			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	25	23	21	-2	-2	-4	92	91,3	84
Средняя заработная плата, тыс. руб.	15,2	15,7	16,2	0,5	0,5	1	103,2	103,1	106,5
Всего по штатному расписанию чел., в т. ч.:	25	23	21	-2	-2	-4	92	91,3	84
Руководители	1	1	1	0	0	0	100	100	100
ИТР и служащие	7	7	7	0	0	0	100	100	100
Рабочие	17	15	13	-2	-2	-4	88,2	86,6	76,4
В возрасте 18-30 лет	10	10	10	0	0	0	100	100	100
В возрасте 31-45 лет	10	9	7	-1	-2	-3	90	77,7	70
В возрасте старше 46 лет	5	4	4	-1	0	-1	80	100	80
Основной персонал	11	11	11	0	0	0	100	100	100
Вспомогательный персонал	14	12	10	-2	-2	-4	85,7	83,3	71,4

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что в течении последних трех лет функционирования происходит сокращение числа сотрудников данной организации. При этом, основной персонал остается в неизменном состоянии, в то время как вспомогательный показывает отрицательную динамику. За это время был сокращен штат охранников.

Соотношение сотрудников ООО «РегионЛада» по гендерному признаку имеет следующий вид (рис. 2.1). Исходя из данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод, что на предприятии, в незначительной степени, преобладают представители мужского пола.



Рис. 2.1. Соотношение сотрудников ООО «РегионЛада» по гендерному признаку

Подробная характеристика персонала по уровню образования, занятых на предприятии ООО «РегионЛада» представлена на рисунке 2.2. В автосалоне присутствует практически равное соотношение сотрудников с высшим и средним специальным образованием. При этом стоит учесть, что весь штат основного персонала имеет высшее образование, а вспомогательный – среднее специальное.

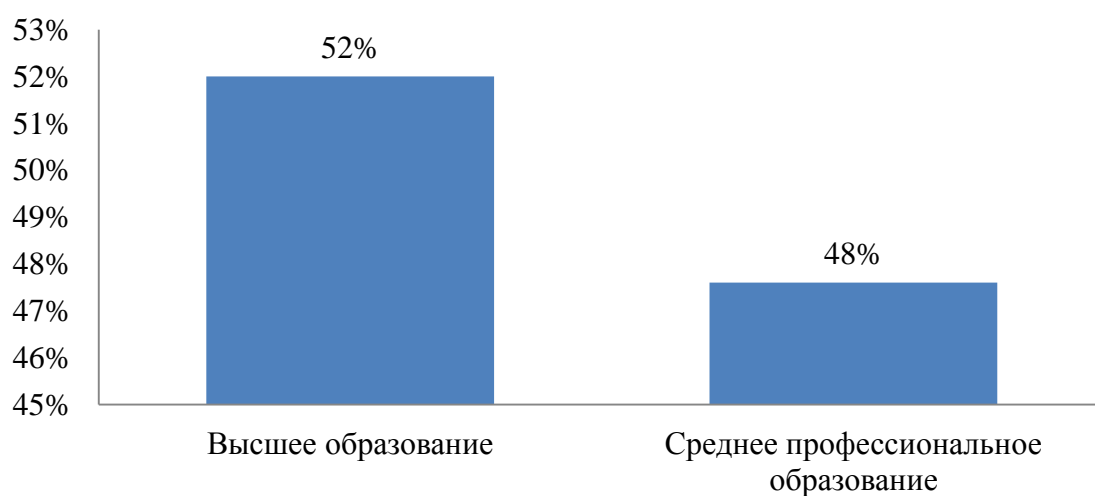


Рис. 2.2. Уровень образования сотрудников

Предприятие функционирует на основании линейно-функциональной структуры управления (рис. 2.3). Отдельными функциональными звеньями являются бухгалтерия и отдел кадров. В данной структуре воплощены принципы централизма и единоначалия. Руководитель наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта. Структура является плоской и включает только два уровня: главный руководитель и исполнители. Имеются только вертикальные связи.

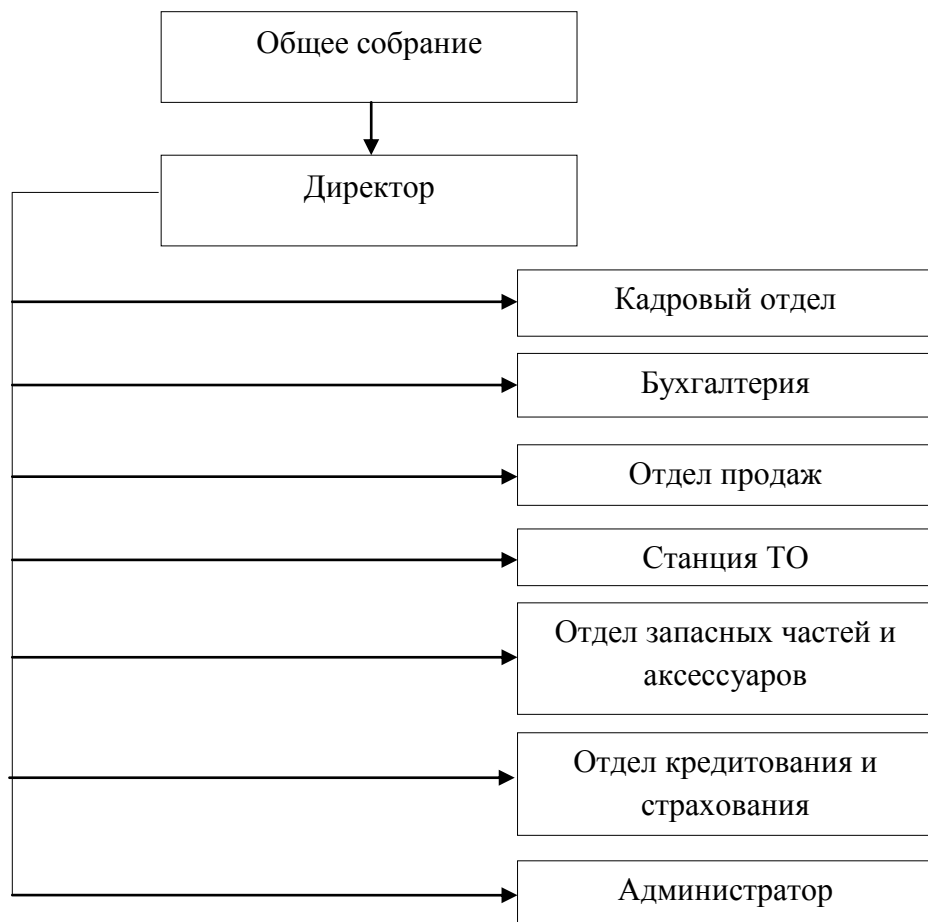


Рис. 2.3. Структура управления предприятием

Линейно-функциональная структура объединяет в себе преимущества линейной и функциональной структур (соблюдение принципа единоначалия, повышение компетентности управления и четко выраженная ответственность). Недостатками данной структуры являются разобщенность горизон-

тальных связей в производственных системах и отсутствие достаточной гибкости [44, с. 41].

Обязанности и назначение общего собрания и директора были рассмотрены выше. Бухгалтерия предназначена для аккумулирования данных об имуществе общества и его обязательствах, выступает источником документально обоснованной и структурированной экономической информации, необходимой для принятия управленческих решений в целях обеспечения эффективного хозяйствования, также осуществляет разработку маркетинговой деятельности на предприятии. Основной задачей отдела кадров является осуществления мероприятий по подбору и оценке персонала, а также выполнение других аспектов управления персоналом.

Отдел продаж осуществляет одновременно несколько направлений деятельности, а именно продажа новых автомобилей, продажа и обмен автомобилями с пробегом (Trade-in) и поддержка продаж (документационная и информационная поддержка процесса продаж, подготовка автомобиля к продаже).

Сотрудники отдела продаж взаимодействуют с клиентом на всех этапах – начиная с первого контакта по телефону или в салоне до момента выдачи автомобиля.

Отдел запасных частей и аксессуаров обеспечивает помощь клиентам в подборе запчастей и определяет точные сроки поставки в магазин. Дополнительно специалисты осуществляют продажу аксессуаров, которые помогут создать ощущение комфорта и безопасности водителю и пассажирам.

Отдел кредитования и страхования осуществляет обеспечение помощи в оформлении кредита на покупку автомобилей, а также помогает клиентам разобраться в вопросах автострахования. Специалисты отдела подробно консультируют клиентов по условиям предоставления кредита, предоставляют информацию по страховым программам и оформляют страховые полисы.

Отдел технического обслуживания осуществляет комплекс операций по поддержанию работоспособности или исправности транспортного сред-

ства клиента в процессе технической эксплуатации.

Стиль управления, который применяется в организации, в большей степени соответствует авторитарному. Авторитарный стиль характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов. Вся основная власть автосалона выражена одним лицом, который направляет деятельность своих подчиненных и практически исключает личную инициативность подчиненных [20, с. 144].

Деятельность любого коммерческого предприятия является эффективной в том случае, если в конце отчетного периода она приносит прибыль. Согласно данным представленных в отчете о финансовых результатах (Приложение 2) и бухгалтерском балансе (Приложение 3) можно определить текущую динамику основных экономических показателей ООО «РегионЛада» (Приложение 4).

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что в отчетный период автосалон является прибыльным, но по отношению к прошлому году проявляется негативная тенденция. Например, выручка снизилась на 9,8%, чистая прибыль составила 1542 тыс. руб., то есть сократилась на 45,3%. Данная тенденция является следствием неблагоприятной экономической ситуации, которая складывается в настоящее время на российском рынке. Но увеличилась сумма оборотных средств и собственный капитал в течении последних трех лет показал положительную динамику.

Эффективность деятельности предприятия определяется также по ряду дополнительных показателей. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их

погашения и расположенными в порядке возрастания сроков [45]. Текущее состояние предприятия представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Оценка показателей платежеспособности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Коэффициент текущей ликвидности	18	24,2	65,1	6,2	40,9	47,1	134,4	269	361,6
Коэффициент быстрой ликвидности	12,4	17,4	32,7	5	15,3	20,3	140,3	187,9	263,7
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	9,8	12,3	32,7	2,5	20,4	22,9	125,5	265,8	333,6

На основании полученных данных, можно проследить положительную динамику по всем показателям ликвидности, которая свидетельствует о способности предприятия покрыть краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Но слишком высокие показатели также говорят о нерациональной структуре капитала, это может быть связано с медленной оборачиваемостью средств, вложенных в запасы.

Также, для определения финансового состояния предприятия, учитывается показатель рентабельности. Он отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и других ресурсов [13, с. 88]. Основные показатели рентабельности имеют следующие показатели (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Оценка показателей рентабельности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельность производства	0,01	0,03	0,01	0,02	-0,02	0	300	33,33	100
Рентабельность продукции	1,7	4	1,9	2,3	-2,1	0,2	235,2	47,5	111,7
Рентабельность продаж	1,5	3,6	1,6	2,1	-2	0,1	240	44,4	106,6
Рентабельность собственного капитала	4,1	3	2,6	-1,1	-0,4	-1,5	73,1	86,6	63,4
Чистая рентабельность	0,06	0,11	0,04	0,05	-0,07	-0,02	183,3	36,3	66,66
Рентабельность перманентного капитала	0,07	0,11	0,04	-0,04	-0,07	-0,03	157,1	36,3	66,66

Анализ показателей рентабельности показал, что предприятие является низкорентабельным, с сохранением данной ситуации в течении последних трех лет. Наибольшее изменение в положительную сторону показала рентабельность продукции со значением 1,9, разница составляет 0,2 по отношению к 2014 году. В случае если данный показатель рентабельности больше 0%, это означает, что деятельность предприятия является прибыльной. Отрицательную динамику имеет рентабельность собственного капитала с показателем 98,5%. Тенденция отрицательного изменения данного коэффициента означает уменьшение способности компании генерировать прибыль собственникам.

Для проведения полного анализа финансового состояния предприятия, применяется горизонтальный и вертикальный анализ. Горизонтальный анализ отчетности (Приложение 5) – это сравнительный анализ финансовых данных за ряд периодов (известен под названием «трендовый анализ») [5, с. 201].

В течении последнего года, на предприятии «РегионЛада» снизился общий объем выручки, соответственно снизилась и себестоимость продаж, которая стала равна 1576 тыс. руб., то есть на 59,6% меньше прошлого отчетного периода. Отрицательную динамику имеют и другие основные пока-

затели, например, чистая прибыль стала равно 1542 тыс. руб. при аналогичном показателе прошлого года 3399 тыс. руб.

Вертикальный анализ финансовых результатов деятельности предприятия представлен в приложении 6. Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры.

Наибольший удельный вес по отношению к выручки имеет себестоимость на протяжении последних трех лет, с наибольшим процентов в 2016 году 98,3%, наименьший в 2014 – 95,8%. Отрицательную динамику изменения удельного веса имеют валовая прибыль и прибыль от продаж, которые в течении отчетного года снизились с 3,6% до 1,6%. Отрицательную динамику имеют также и остальные показатели в связи с уменьшением выручки.

Финансовая устойчивость. Данный показатель показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время [38, с. 37]. Динамика изменений относительных показателей финансовой устойчивости отражена в приложении 7. Можно сделать вывод о преобладании собственного капитала над привлеченным, со значительным перевесом. Данная ситуация говорит о сдерживании темпов развития предприятия. Отказавшись от привлечения заемного капитала, организация лишается дополнительного источника финансирования прироста активов, за счет которых можно увеличить доходы.

Подводя итог организационно-экономической характеристики предприятия, можно сделать вывод, что предприятие осуществляет свою деятельность в форме общества с ограниченной ответственностью с преобладанием авторитарного стиля управления. Предприятие является прибыльным, но по отношению к предыдущим годам имеется отрицательная тенденция по всем финансовым показателям. Это свидетельствует о необходимости поиска дополнительных резервов совершенствования хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия.

2.2. Маркетинговый анализ деятельности

Маркетинговый анализ является важным этапом деятельности любого предприятия. Качественно проведенный анализ позволяет быстро определить текущее состояние предприятия на рынке, выявить сильные и слабые стороны деятельности и сформировать первостепенные направления по улучшению текущего позиционирования на рынке.

Первоначальным этапом является проведение PEST-анализа, который позволяет изучить макросреду предприятия и ее возможное влияние на функционирование. Данный анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед [39, с. 98]. Данная методика применительно к предприятию ООО «РегионЛада» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

PEST-анализ ООО «РегионЛада»

P (Political)	E (Economical)
1. Государственное регулирование в отрасли; 2. Государственное регулирование конкуренции; 3. Изменение законодательства; 4. Количественные и качественные ограничения на импорт.	1. Темпы роста экономики; 2. Курсы основных валют; 3. Уровень располагаемых доходов населения; 4. Уровень инфляции и процентные ставки; 5. Уровень безработицы, размеры и условия оплаты труда.
S (Socio-cultural)	T (Technological)
1. Отношение к импортным автопроизводителям; 2. Требования к качеству продукции и уровню сервиса; 3. Изменения в социальных слоях населения; 4. Уровень образования в стране.	1. Степень использования, внедрения и передачи технологий; 2. Уровень инноваций и технологического развития отрасли; 3. Увеличение расходов на исследования и разработки; 4. Научно-технический прогресс в сфере обслуживания.

Изменение законодательства в автомобильном сфере, в большинстве случаев, может оказать положительное воздействие на деятельность предприятия ООО «РегионЛада». Это связано с тем, что правительство продолжает стимулировать деятельность отечественной автомобильной промыш-

ленности, и дальнейшая политика в данном направлении только улучшит ситуацию данного автосалона. Негативной стороной является то, что возможны законодательные изменения в конструктивных особенностях автомобилей, что может повлечь за собой повышение стоимости.

Экономические факторы. От уровня доходов, которыми может распоряжаться население, зависит покупательная способность, следовательно, и финансовое состояние предприятия. От изменения состояния курса основных валют, инфляции и процентных ставок зависит стоимость, по которой автопроизводитель будет реализовывать автотранспортные средства дилерам. Исходя из этого, можно сделать вывод, что предприятие в значительной степени зависит от общего экономического состояния в стране.

Изменение отношения к импортным производителям благоприятно скажется на состоянии дел исследуемого автосалона в том случае, если большая симпатия будет отдаваться отечественному производителю. Данная тенденция может произойти в результате увеличения цен на иностранные автомобили или изменений в социальных слоях населения. С области изменения требований к продукции и сервису, автосалон способен оказать влияние только на уровне сервиса. Это связано с тем, что ООО «РегионЛада» является дилером данного автопроизводителя и к процессу производства не имеет никакого отношения. Образование является возможностью для компании получать высококвалифицированных сотрудников, которые могут грамотно и в кратчайшие сроки достигать намеченных целей.

Большинство технологических факторов имеют относительное влияние на деятельность автосалона, прямое – на деятельность автопроизводителей. Но оттого, как эффективно будет производиться политика в области внедрения технологий и инноваций на уровне производителей, зависит финансовая результативность деятельности дилера. На деятельность ООО «РегионЛада» прямое воздействие оказывает научно-технический прогресс в сфере сервиса, от того, насколько эффективно будут изучены его текущие тенденции и гра-

мотно встроены в текущую деятельность, зависит уровень удовлетворенности клиента и его желание снова обратиться в данный автосалон.

SWOT-анализ – один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешней среде [9, с. 88]. Данный анализ ООО «РегионЛада» представлен в приложении 8.

В результате проведенного анализа, можно сделать вывод, что в первую очередь необходимо ликвидировать слабые стороны компании, которые способствуют снижению эффективности. Наибольший вред имеют отсутствие эффективной маркетинговой политики, неэффективная система закупки автомобилей и отсутствие систем повышения удовлетворенности и формированию лояльности клиентов. Но для устранения данных проблем необходимо проработать систему «обратной связи», которая поспособствует определению направлений изменений, которые необходимы именно клиенту. После разрешения данных проблем необходимо обеспечить минимизацию угроз, которые могут оказывать влияние на внутреннюю деятельность компании.

ООО «РегионЛада» является единственным автосалоном в Валуйском районе, что существенно повышает шансы покупки автотранспортного средства данной марки местными жителями именно здесь. Среди потенциальных конкурентов можно выделить: ООО «Авалон», ООО «Тринити Моторс», ООО «Авто-Белогорье», ООО «Дженсер-Белгород-Авто». Выбор в пользу данных автосалонов был сделан в результате того, что здесь продаются наиболее популярные автомобили бюджетного класса.

Преимуществами ООО «Авалон» (Lada), который является официальным представителем «Lada», является размещение в более крупном городе и наличие большего автопарка, предназначенного для реализации. Отрицательной стороной является неудовлетворительный сервис по отношению к

клиентам. Преимущества и недостатки других конкурентов представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Преимущества и недостатки конкурентов ООО «РегионЛада»

Конкурент	Преимущества	Недостатки
ООО «Авто-Белогорье» (Renault)	<ul style="list-style-type: none"> – Пользуется популярностью у коммерческих организаций; – Является официальным представителем Renault; – Наиболее низкая цена среди импортных конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> – Неквалифицированный персонал; – Неудобное размещение; – Неинформативный сайт.
ООО «Тринити Моторс» (Kia)	<ul style="list-style-type: none"> – Является официальным представителем «Kia»; – Хорошая маркетинговая политика; – Лучшая узнаваемость. 	<ul style="list-style-type: none"> – Имеется еще один автосалон, представляющий интересы данного автопроизводителя в г. Белгород; – Долгое время обслуживания автомобилей при техническом обслуживании; – Непродуманная система демонстрации автомобилей.
ООО «Дженсер-Белгород-Авто» (Hyundai)	<ul style="list-style-type: none"> – Известная сеть автосалонов; – Официальный представитель «Hyundai»; – Наиболее современный дизайн реализуемых автомобилей. 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие подменного автомобиля; – Неприметное размещение; – Малоинформативный сайт.

Положительными сторонами ООО «РегионЛада» являются:

- единственный автосалон в Валуйском районе;
- официальный представитель «Lada»;
- является дилером наиболее популярного автомобиля в России.

Отрицательные стороны:

- неразвитая маркетинговая политика;
- дороговизна обслуживания;
- непроработанная система обслуживания клиентов.

На основании полученных данных, можно сделать вывод, что ООО «РегионЛада» не может конкурировать с дилерами города Белгород, основной причиной является тот факт, что автосалон размещен относительно дале-

ко по отношению к городу Белгород, кроме того, выбор автотранспортных средств не только Lada, но и других производителей здесь больше. Основной положительной стороной изучения деятельности данных конкурентов является анализ и выявление отрицательных сторон с целью недопущения их в процессе функционирования.

Для любого коммерческого предприятия необходимо получать прибыль, в связи с чем, особое внимание уделяется ценовой политики. Цена – это количество денег (товаров, услуг), за которые продавец согласен продать, а покупатель согласен купить единицу товара или услуги [5, с. 43].

Автосалон ООО «РегионЛада» разрабатывает свою ценовую стратегию исходя из требований автопроизводителя. В настоящее время можно выделить два вида ценовых стратегий:

– стратегия средних цен. Данная система применяется на автомобили, которые были представлены и выведены на рынок недавно. Например, рыночная стоимость Lada Vesta начальная цена – 515 900 рублей, Kia Rio – 560 900 рублей, Hyundai Solaris – 583 900 рублей, Nissan Almera – 531 000 рублей. Исходя из этого, можно сделать вывод, что автомобили находятся практически в одной ценовой категории, с незначительным снижением цен у отечественного автопроизводителя. Данная система наиболее типична для большинства фирм, рассматривающих получение прибыли как долгосрочную политику. Многие фирмы считают такую стратегию наиболее справедливой, поскольку она исключает «войны цен», не приводит к появлению новых конкурентов, не позволяет фирмам наживаться за счет покупателей, дает возможность получать справедливую прибыль на вложенный капитал;

– стратегия низких цен. Применяется на автомобили, которые представлены на рынке в течении долго времени. Lada Priora является предшественником Lada Vesta, с рыночной стоимостью 389 900 рублей. Данная стратегия может быть применена на любой фазе жизненного цикла, но особенно эффективна при высокой эластичности спроса по цене. Данная стратегия применяется в целях: проникновения на рынок, увеличения доли рынка

своего товара, дозагрузки производственных мощностей и избежания банкротства. Общая цель низких цен направлена на получение долговременных, а не «быстрых» прибылей [50, с. 117].

Автопроизводитель придерживается стратегии рыночной ниши. Соответственно и автосалон «РегионЛада», который является официальным дилером данного производителя, осуществляет свою деятельность по данной стратегии. Компания уклоняется от конкуренции с предприятиями-лидерами по издержкам или предприятиями-дифференциаторами и осуществляет свою деятельность исключительно в эконом-сегменте. Стратегия предполагает концентрацию деятельности компании на относительно небольшой группе потребителей, имеющих относительно однородные потребности, что позволит осуществить специализацию работ по выпуску продуктов.

Стратегия рыночной ниши используется в случаях, когда ресурсы компании не позволяют ей обслуживать весь рынок, а конкуренты не пытаются специализироваться на конкретных сегментах рынка. Для закрепления на рыночной нише компания может использовать свое преимущество в издержках либо в дифференцировании продукта, либо совмещать то и другое.

Риски, с которыми может столкнуться предприятие, осуществляющее деятельность по данной стратегии:

- различия в ценах на продукты специализированных компаний и компаний, обслуживающих весь рынок;
- рыночная ниша может стать настолько привлекательной, что в ней могут появиться сильные конкуренты;
- емкость сегмента сократится настолько, что станет невозможной эффективная работа [27, с. 200].

Коммуникационная политика является важным элементом комплекса маркетинга. Рекламная деятельность ООО «РегионЛада» осуществляется исключительно в целях предоставления дополнительной информации на территории автосалона. Предоставление какой-либо рекламы за пределами организации не осуществляется, кроме того, в городе Валуйки имеются баннеры

другого дилера, который является представителем данного автопроизводителя в городе Белгород.

На территории автосалона практикуется система стимулирования сбыта. Но в большинстве случаев, мероприятия данной системы заключаются в обеспечении тех программ, которые осуществляются автопроизводителем и являются обязательными для выполнения всеми официальными дилерами. В настоящее время, к мероприятиям данного направления, действующих на территории автосалона, можно отнести программу утилизации с выгодой до 20 000 рублей, программу трейд-ин с выгодой до 110 000 рублей на личный автотранспорт и с выгодой до 80 000 рублей на коммерческий, а также действует выгодное кредитное предложение Lada Finance.

Отрицательной стороной маркетинговой деятельности является тот факт, что в штате сотрудников отсутствует маркетолог, который осуществлял бы данную деятельность на постоянной основе. Исходя из этого, можно сделать вывод, что маркетинговая деятельность в автосалоне находится на начальных этапах и не используется на полную мощность.

Подводя итогу, можно сделать вывод, что предприятие является достаточно зависимым от проводимой политики автопроизводителем. Поэтому, в ценовой и товарной сфере не возможны какие-либо кардинальные изменения и основной упор необходимо делать на коммуникационную политику и устранение выявленных отрицательных сторон, а также учитывать факторы макросреды, которые способны значительно улучшить состояние предприятия.

2.3. Анализ организации деятельности

В процессе изучения организации деятельности дилерского предприятия, были выделены следующие бизнес-процессы:

- стратегическое планирование деятельности;
- материально-техническое обеспечение;

- финансовое планирование;
- маркетинговая деятельность;
- процесс закупки автотранспортных средств;
- процесс продаж;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажное обслуживание;
- воспроизводство трудовых ресурсов.

Наиболее важным и основным процессом является стратегическое планирование предприятия, на котором формируются основные направления деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Важность этого направления деятельности заключается в том, что от того, какие задачи и цели поставлены, зависит будущее состояние организации. Данная задача решается высшим органом управления, то есть общим собранием участников. Планирование, как правило, проводится раз в пять лет с формированием и утверждением стратегической цели (достижение по истечению пяти лет) и определением ежегодных задач, которые будут способствовать ее достижению.

Принятие решение осуществляется только в том случае, если проголосовало не менее двух третей голосов от общего числа голосов. При этом каждый участник имеет на общем собрании число голосов, пропорционально его доле в уставном капитале общества.

В связи с авторитарным стилем управления и общим сбором участников раз в год, оперативные цели формируются на длительный срок и не всегда способны учитывать ежегодные изменения, то есть быть мобильными. Также негативно складывается на сотрудниках плановая система работ, которая обязует сотрудников к выполнению определенного ежегодного количества продаж, при этом, не всегда учитывая социальную и экономическую ситуацию страны и региона.

Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия является достаточно важным этапом в связи с тем, что здесь происходит пла-

нирование и предоставление сотрудникам всех необходимых технических средств, для оказания основной и дополнительных услуг. От материально-технического уровня предприятия зависит общее качество оказания услуги. Обязанность по обеспечению необходимыми средствами возложена на директора, который, как было сказано ранее, выбирается на общем собрании участников. Данный процесс происходит следующим образом, сотрудники отдельных подразделений формируют список необходимых технических средств (в случае необходимости) и предоставляют данный список директору. Затем, на основании имеющихся свободных денежных средств, он определяет важность поступивших запросов на общее функционирование предприятия и производит приобретение необходимых технических средств.

Финансовое планирование представляет собой планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств, для обеспечения развития организации. Основными целями этого процесса являются установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования. В автосалоне «РегионЛада», как и в любом другом автосалоне, применяется стратегическое и оперативное планирование. Основными участниками выступают общее собрание, директор и бухгалтерия предприятия.

Общее собрание участников, как говорилось ранее, осуществляет выбор стратегий и тактик предприятия в стратегической и оперативной деятельности, соответственно и финансовую составляющую для обеспечения реализации данных целей, а также принимает решения о распределении чистой прибыли общества, утверждает годовые бухгалтерские балансы и отчеты.

Основной задачей директора является осуществление контроля за деятельностью бухгалтерии и выполнение сотрудниками автосалона оперативных действий, направленных на достижение стратегических задач в сфере

финансирования деятельности. А также осуществляет систематическое информирование собрания о финансовом положении предприятия.

В обязанности бухгалтера входит:

– ведение бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций;

– отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

– составление отчетных калькуляций себестоимости, выявление источников образования потерь и непроизводительных расходов, подготовка предложений по их предупреждению.

– начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений и другие виды перечислений.

Маркетинговая деятельность в автосалоне «РегионЛада» практически отсутствует. Вся рекламная политика складывается исключительно из выполнения обязательств, по размещению рекламных баннеров на территории автосалона, предусмотренных договором, а также реклама на радио площадках. На территории города баннеры с предлагаемыми акциями или иными стимулирующими мероприятиями отсутствуют. В соответствии с этим, отсутствует и маркетолог или иное лицо, которое было бы ответственно за данное направление, а данные обязанности выполняет бухгалтер. Это объясняется размещением автосалона в населенном пункте с малым количеством жителей и отсутствием иных конкурентов.

Процесс продажи и закупок автотранспортных средств взаимосвязаны между собой. В данном процессе участвуют отдел продаж, бухгалтерия и директор.

Первоначально автосалон приобретает ряд новых автомобилей разных моделей и комплектаций, тем самым формирует зал, в котором клиент может

ознакомиться с новинкой, а также произвести тест-драйв. Как правило, приобретаются автомобили с минимальным или максимальным уровнем комплектации. Данная практика не всегда позволяет быстро реализовать транспортные средства. Затем сотрудники отдела продаж осуществляют консультирование и предоставление предпродажных услуг, на основании которых выявляют предпочтения, и в случае, если ни одно из транспортных средств, находящихся в наличии, не подходит, производится заказ на завод изготовитель. После определения автомобиля, который необходим клиенту, отдел продаж передает необходимые данные в бухгалтерию, которая осуществляет перечисление денежных средств на счет производителя. В данном случае роль руководителя заключается в подтверждении заказа и обеспечении возможности перечисления средств.

На территории автосалона осуществляется оказание послепродажного обслуживания, которое состоит из предоставления гарантийного обслуживания и платного технического обслуживания транспортных средств. Задействованными в данном направлении являются отдел технического обслуживания и бухгалтерия. Клиент производит предварительную запись на оказание услуги, независимо от того, является эта услуга гарантийной или платной. Затем, к определенному времени предоставляет транспортное средство для оказания услуги и осуществляет оплату, как работы, так и новых узлов и агрегатов. При гарантийном обслуживании данный процесс осуществляется бесплатно.

При оказании дополнительных услуг задействованы сотрудники отдела продаж и технического обслуживания. Общее количество, предоставляемых дополнительных услуг, не большое. К элементам дополнительных услуг можно отнести продажу дополнительного оборудования, сервис (предоставление льготных условий по обслуживанию обязательных ТО) и расширенная гарантия. При покупке нового транспортного средства менеджер отдела продаж, анализируя запросы и выявляя потребности клиента, предлагает приобретение дополнительных комплектующих, которые не установлены на

транспортное средство изначально, например защиту, музыкальную систему, дополнительную гарантию и так далее. При обращении на станцию технического обслуживания, которая расположена на территории автосалона, сотрудники предлагают осуществить замену необходимых расходников, агрегатов, узлов и т.д., ранее установленного срока. Стоит отметить, что все данные мероприятия не являются обязательными для приобретения, но сотрудники стремятся продать данные товары клиенты любыми способами, поэтому уровень обслуживания находится в неудовлетворительном состоянии.

Отдельно стоит упомянуть, что руководство стремится обеспечивать деятельность предприятия квалифицированными специалистами. Для данных целей постоянно выделяются денежные средства на повышения квалификации всех сотрудников: бухгалтеров, менеджеров продаж, механиков станции технического обслуживания и т.д. Но в данном направлении существуют и свои негативные стороны, внутренние стандарты по качеству обслуживания в данном салоне не проработаны, а стандарты, которые являются обязательными со стороны руководства «Автоваз», не выполняются в полной мере. Данная ситуация возникла в связи с тем, что на предприятии отсутствует ответственный за выполнение предписаний данных стандартов и не выполняется систематический контроль. Также не проработана система обратной связи с клиентами, для того, чтобы определить имеющиеся затруднения в работе и направить силы для их устранения.

Руководство компании тщательно подходит к процессу отбора и найма персонала. Подбор персонала на вакантные места осуществляется исходя из наличия объективной информации о работнике и разработанных формальных требований к вакантной должности. Подбор и деловая оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом.

В автосалоне учитываются следующие личностные характеристики кандидатов: личностный потенциал кандидата (определяется возможность выполнения им задач, которые перед ним поставлены), уровень профессиональной подготовки (работал ли по данной специальности и его стаж), кад-

ровые данные, психологические и личностные характеристики, здоровье, квалификация, работоспособность и т.д.

Оценку и пригодность для выполнения работы осуществляет менеджер по кадрам. Для обеспечения объективной оценки применяются прогрессивные психологические методики, анализ анкетных данных, проверка данных полученных из отзывов с предыдущих мест работы и личное собеседование.

Основными базами, через которые осуществляется подбор кандидатов и информирование о наличии свободных мест, являются объявления в местных периодических изданиях, объявления по радио и телевидению, службы по трудоустройству, частные агентства по найму и т.д.

В области работы с персоналом одно из важнейших мест занимает стимулирование труда. Стимулирование труда – это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. В автосалоне наиболее выражена материальная система вознаграждения. Примеры материального стимулирования, принятые в организации: денежные выплаты за выполнение поставленных планов; надбавка к заработной плате за выполнение дополнительной работы; обеспечение льготных условий при приобретении транспортных средств данного автопроизводителя. Нематериальной системы вознаграждения, например, выражение благодарности руководителем публично или признание среди коллег на уровне корпоративной культуры на предприятии не существует.

На основании полученных данных, можно сделать вывод о том, что предприятие является прибыльным, несмотря на то, что присутствует отрицательная динамика по отношению к предыдущему отчетному году. Это является следствием того, что происходит значительное сокращение кредиторской задолженности перед всеми участниками. Предприятие осуществляет свою деятельность на основании стратегических и оперативных целей, в которых присутствуют положительные и отрицательные стороны. На предприятии представлен комплекс минимальных дополнительных услуг, который

способствует повышению удобства для клиента, но не обеспечивает его на достаточном уровне.

3. Совершенствование организации деятельности ООО «РегионЛада»

3.1. Мероприятия, направленные на оптимизацию деятельности предприятия

Автосалон ООО «РегионЛада» является коммерческой организацией, основной целью которой является извлечение прибыли в результате хозяйственной и финансовой деятельности и удовлетворение общественных потребностей (см. приложение 1). Исходя из этого, можно сделать вывод, что для обеспечения роста прибыли важно оптимизировать хозяйственную деятельность данной организации. В результате анализа бизнес-процессов осуществляемых на предприятии, было выявлено, что процессы закупки автотранспортных средств и продажи не являются оптимальными.

В настоящее время автосалон ООО «РегионЛада» придерживается практики покупки автотранспортных средств для формирования автопарка, основанной на личных мнениях, вследствие чего приобретаются в основной минимальные и максимальные комплектации. Во время прохождения практики, общее количество автомобилей в салоне составляло 14 единиц (Приложение 9). Как показывает динамика финансовых результатов (см. приложение 2), данная система не приносит ожидаемого результата. Руководство предприятия, осуществляя приобретение данных автомобилей, рассчитывает, что от реализации минимальных комплектаций дополнительная прибыль будет исходить из установления необходимых опций на территории автосалона, а продажа максимальных комплектаций будет приносить прибыль в результате нежелания клиентов ждать длительное время поставки необходимой комплектации, из-за чего будут приобретаться имеющиеся в наличии автомобили с необходимыми опциями.

Второй отрицательной стороной является неэффективная работа сотрудников отдела продаж, которая негативно сказывается на общем состоя-

нии автосалона ООО «РегионЛада». Данный вывод был сделан в результате наблюдения за работой сотрудников данного отдела и выявления того факта, что отсутствует система постоянного контроля над их деятельностью. Кроме того, данную ситуацию усугубляет тот факт, что, как было выявлено ранее, внутренние стандарты по качеству обслуживания в данном автосалоне не проработаны, а стандарты, которые являются обязательными со стороны руководства «Автоваз», не выполняются в полной мере.

В качестве мероприятий, способствующих повышению эффективности деятельности отдела продаж, планируется:

- введение практики проведения ежемесячных опросов с целью выявления изменения предпочтений клиентов в области автомобилей;
- ужесточение контроля над деятельностью отдела продаж, по выполнению предписаний стандартов.

Для обеспечения выполнения рекомендуемых мер были проведены опросы потенциальных клиентов с целью выявления предпочтений при выборе автомобиля и требований, которые они предъявляют к сотрудникам данного автосалона во время обслуживания. Полученные данные будут способствовать разработке наиболее эффективных мероприятий.

Первый опрос был направлен на выявление требований, которые клиент предъявляет при покупке нового автомобиля (Приложение 10). В опросе участвовал 41 респондент, территория опроса - автосалон ООО «РегионЛада». Результаты опроса показывают, что 26 человек, а это 63,4% от общего числа опрошиваемых, не обнаружили необходимую для них комплектацию на территории автосалона. Наиболее популярными автомобилями в настоящее время являются Granta, Vesta и X-Ray. Большинство клиентов согласны отдать за автомобиль более 500 тысяч рублей, такая высокая стоимость обуславливается тем фактом, что начальная цена на Vesta и X-Ray выше данного порога, 13 человек из опрошиваемых ориентируются на сумму в пределах от 400 до 500 тысяч рублей. Наиболее популярными цветами являются «Белое облако» (белый) и «Пантера» (черный). Наиболее предпочитаемые опции –

подушки безопасности, система курсовой устойчивости, кондиционер, климатические системы, аудиосистема, электростеклоподъемники, электроусилитель руля, механическая коробка передач. При отсутствии необходимого автомобиля, клиенты склонны выбрать другой автосалон, который имеет в наличии транспортные средства с тем комплексом опций, которые необходимы клиенту, нежели ждать поставку, а также не поддерживают практику дооборудования в автосалоне или самостоятельно.

На основании результатов опроса можно сделать вывод, что при покупке минимальной комплектации, которая имеется в наличии, покупателю необходимо дополнительно устанавливать ряд опций, которые могут быть предложены автосалоном, либо самостоятельно. Клиент отказывается от данной покупки в связи с ожиданием, что установленные на заводе-изготовителе опции будут отличаться лучшим качеством. Отсутствие спроса на автомобили максимальной комплектации обусловлено наличием полного ряда дополнительных опций, в которых у клиента нет необходимости. Кроме того, на такие комплектации цена значительно выше, чем та, за которую готовы приобрести автомобиль данной марки.

Данные, которые были получены в результате опроса, способствуют выявлению наиболее предпочитаемых автомобилей и опций среди местных потенциальных клиентов. Список наиболее востребованных моделей и комплектаций представлен в приложении 11. На основании данной информации, руководство ООО «РегионЛада» способно изменить политику в данной области, путем изменения заказываемых комплектаций автомобилей, руководствуясь результатами опросов. Данная практика обеспечит повышение эффективности работы отдела продаж. Для получения более объективной информации необходимо проведения данного опроса в течении длительного периода времени.

В связи с тем, что проведение опроса по выявлению предпочтений при выборе автомобиля необходимо проводить ежемесячно, предлагается закрепить данную обязанность за менеджерами по продажам. Выбор в пользу дан-

ных сотрудников был сделан исходя из того, что они наиболее часто контактируют с клиентом. Исходя из этого, процесс формирования автотранспортных средств в автосалоне ООО «РегионЛада» будет выглядеть следующим образом (рис. 3.1).

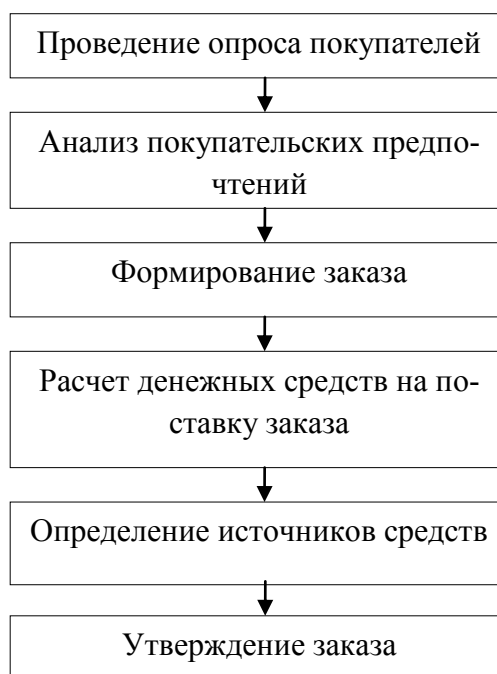


Рис. 3.1. Процесс формирования парка автотранспортных средств

Второй опрос был проведен с целью определения удовлетворенности текущим состоянием работы отдела продаж (Приложение 12). Результаты опроса представлены в таблице 3.1. В данном опросе также участвовал 41 респондент, а территорией опроса являлся автосалон ООО «РегионЛада».

Таблица 3.1

Опрос удовлетворенности клиентов работой отдела продаж

Вопрос	Варианты ответа	
	Да	Нет
1	2	3
Быстро ли сотрудники реагируют на жалобы и просьбы по работе?	16	25
Доброжелательны ли сотрудники отдела продаж?	20	21
Компетентны ли сотрудники отдела продаж?	25	16

Добросовестны ли сотрудники отдела продаж?	6	35
--	---	----

Продолжение табл. 3.1

1	2	3
Удовлетворены ли вы внешним видом сотрудников отдела продаж?	39	2
Была ли решена проблема, с которой вы обратились?	26	15
Обратитесь ли вы в данный автосалон еще раз?	19	22

Результаты опроса свидетельствуют о том, что сотрудники ООО «РегионЛада» не отвечают тем требованиям, которые к ним предъявляют клиенты. Наиболее заметны данные несоответствия в быстроте реакции на жалобы и просьбы, а также в добросовестности сотрудников. При составлении опроса и ответа на них, под первым понималось, как быстро работник отреагировал на какую-либо просьбу со стороны клиента, в том числе и не по основному виду деятельности (например, предоставил необходимую информацию о технической составляющей автомобиля или объяснил, как пройти в необходимый отдел), под вторым – честно ли выполнял свои обязанности (например, не пытался ли настойчиво продать дополнительную услугу или отсутствовал на рабочем месте). Также большинство клиентов считает, что сотрудники не доброжелательны по отношению к ним, из-за чего формируется недоверие клиентов к персоналу. Остальные показатели имеют перевес в пользу положительной оценки. Отмеченные недостатки негативно сказываются на общем впечатлении о деятельности фирмы, данное мнение подтверждает тот факт, что большинство респондентов отказываются в дальнейшем пользоваться услугами данного автосалона. Из чего можно сделать вывод о необходимости внесения изменений в политику обслуживания.

На основании анализа результатов опроса было принято решение о том, что для минимизации последствий проблемы качества обслуживания клиентов необходимо ужесточить контроль за деятельностью отдела продаж

с целью постоянного выполнения требований стандартов обслуживания, которые являются обязательными по требованию автопроизводителя. Обеспечивать контроль соблюдения предписаний стандартов может либо самостоятельно директор, либо данные обязанности могут быть возложены на менеджера по персоналу. Отдельное внимание должно быть уделено работе с жалобами и предложениями, проверка записей должна осуществляться еженедельно, а не ежемесячно, как в настоящее время. При принятии решений по устранению замечаний, лицо, сделавшее запись, должно быть извещено об этом.

Также необходимо ввести систему периодического опроса клиентов, с целью оценки текущего состояния функционирования автосалона в целом. Данная практика позволит своевременно определять слабые места с целью их ликвидации, для наибольшего удовлетворения потребностей клиентов. В дальнейшем, при необходимости, возможна разработка организационных стандартов, которые будут учитывать локальные особенности деятельности предприятия. Для введения данных стандартов необходимо наличие достаточной информационной базы, которая будет в полной мере способствовать повышению качества, а не противодействовать принятым правилам завода-изготовителя.

Следующим этапом является обеспечение оптимизации деятельности маркетингового отдела. Маркетинговая деятельность является достаточно важной частью любой коммерческой компании. Она включает в себя все виды предпринимательской деятельности, обеспечивающие продвижение товаров и услуг от производителей к потребителям, а также изучение положения компании на рынке, предпочтений и установок потребителей и систематическое использование этой информации для создания новых потребительских товаров и услуг. Примерами являются маркетинговые исследования, разработка товаров, организация их распространения, установление цен, реклама и личные продажи. Кроме того, маркетинг служит основным связующим звеном всех остальных подразделений предприятия с потребителем.

Анализ основных бизнес-процессов предприятия, выявил, что в автосалоне ООО «РегионЛада» не осуществляется каких-либо активных действий по привлечению внимания жителей Валуйского и соседних районов. Это подтверждает тот факт, что основными покупателями являются жители сел Валуйского района, а основной поток потенциальных покупателей ориентирован на автосалоны, которые размещены в Белгороде и Воронеже. Следствием неудовлетворительной работы в сфере маркетинга является снижение возможной прибыли как по основному виду деятельности (продажа автомобилей), так и по дополнительному (работа магазина и станции технического обслуживания).

Для повышения узнаваемости автосалона планируется проведение ряда мероприятий в области PR-технологий, а именно разработка и проведение рекламной кампании, участие в участие в спортивных и иных мероприятиях Валуйского района в качестве спонсора.

Кроме того, для повышения эффективности планируется введение новой должности маркетолога в автосалоне ООО «РегионЛада». Необходимость в наличии данной должности на предприятии обуславливается тем фактом, что в настоящее время работу по стимулированию сбыта осуществляет бухгалтер. В связи с тем, что данный специалист не обладает необходимыми знаниями в данной области, реклама размещается только на радиоплощадках, что не является эффективным. Маркетолог будет подчиняться непосредственно руководителю организации.

Основными функциями, которые будет выполнять сотрудник на этой должности, является выполнение работ по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса, разработка маркетинговой стратегии на предприятии, проведение категоризации и выявление приоритетных групп потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка продаж автомобилей.

В качестве первоначальных мероприятий по повышению узнаваемости автосалона ООО «РегионЛада» среди жителей Валуйского и близлежащих

районов планируется применение наружной рекламы. Основными элементами наружной рекламы являются билборды и плазменные панели, вывески на фасадах, щиты и растяжки на дорогах, выносные рекламные щиты и т.д. Выбор в пользу данного вида рекламы был сделан в связи с тем, что она не требует значительных денежных затрат.

На территории Валуйского и Алексеевского района будет применяться практика размещения информации об автосалоне на плазменных панелях. Выбор в их пользу был аргументирован тем, что происходит сочетание рекламы и полезной информации, которая эффективно воздействует на аудиторию, а также обеспечивает динамичный визуальный эффект. Кроме того, в связи с постоянным изменением ассортимента реализуемой продукции, данный вид наружной рекламы позволит обеспечивать актуальное информирование потребителя об акциях, скидках и иных стимулирующих мероприятиях, реализующихся на территории автосалона.

На территории Волоконовского района рекламу планируется размещать на рекламных щитах (рис. 3.2), в связи с отсутствием плазменных панелей. Данный вид рекламы тоже является достаточно эффективным, так как обеспечивает возможность размещения большей информации, нежели при помощи радиорекламы, которая применяется в настоящее время, а также люди не могут «выключить» или «выбросить» ее.



Рис. 3.2. Рекламный щит

В связи с появлением новой должности на предприятии ООО «Регион-Лада» планируется изменением иерархии подчиненности (рис. 3.3).

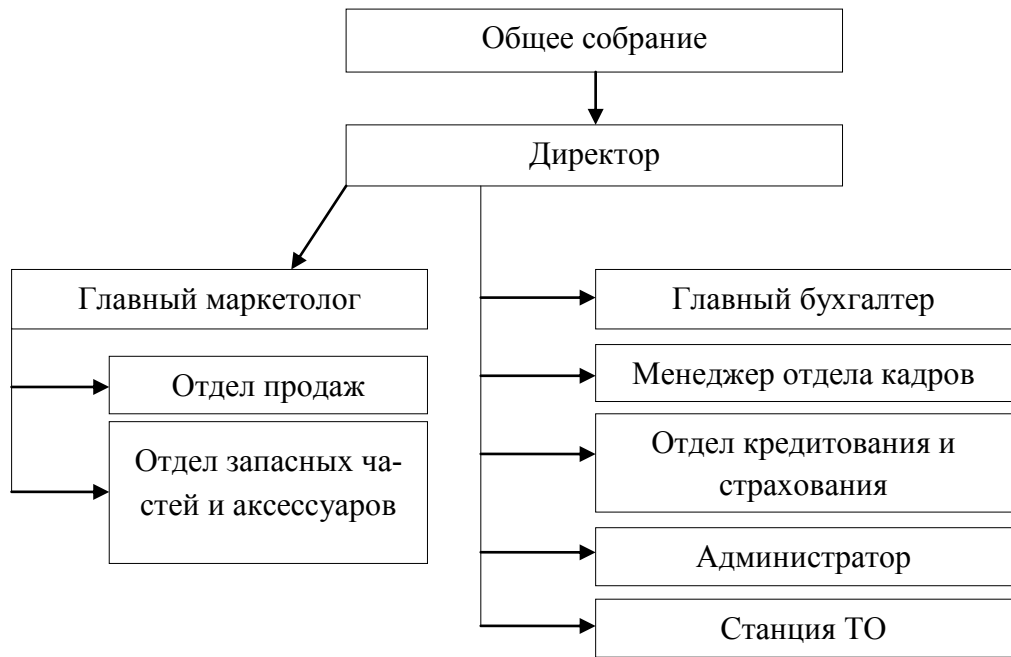


Рис. 3.3. Структура управления

Как видно из рисунка, планируется объединить отделы продаж и запасных частей и аксессуаров под руководством главного маркетолога. Данное предложение было аргументировано тем, что одной из основных задач последнего будет проведение опросов и иных мероприятий, которые были рассмотрены ранее. Результаты данных мероприятий напрямую влияют на деятельности отделов, которые планируется ему подчинить.

Предприятие продолжит функционирование по линейно-функциональной структуре управления. В связи с ее преимуществами (соблюдение принципа единоначалия, повышение компетентности управления и четко выраженная ответственность). Но данная перестановка обеспечит разгрузку обязанностей, которые возложены на руководителя организации, тем самым обеспечит возможность более эффективной координации других зве-

ньев, а также повысит производительность маркетингового и подчиненному ему отделов в результате их выделения в отдельное функциональное звено.

Подводя итог, можно сделать вывод, что комплекс предлагаемых мероприятий позволит увеличить получаемую прибыль автосалоном, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Проведение опросов обеспечит усиление роли потенциальных клиентов при формировании автомобильного ряда, а также будут способствовать увеличению прибыльности. Создание отдела маркетинга будет способствовать повышению узнаваемости, а также формированию положительного образа среди населения Валуйского и близлежащих районов. А изменение структуры управления будет направлено на оптимизацию внутренней среды предприятия и разгрузку отдельных должностей.

3.2. Оценка эффективности нововведений

Внедрение предполагаемых мероприятий будут целесообразным только в том случае, если они будут эффективно сказываться на общем состоянии дел. Под эффективностью принято рассматривать не только обеспечение повышения прибыли, несмотря на то, что это является главной целью предприятия, но и оптимизацию внутренней деятельности. Повышение прибыльности предприятия, как было сказано ранее, планируется обеспечить за счет изменения структуры приобретения автомобилей и создания маркетингового отдела, а оптимизацию обеспечит реструктуризация структуры управления.

Введение практики увеличения широты закупок автотранспортных средств, с учетом актуальных запросов, позволит увеличить ежемесячный объем выручки. Данный вывод был аргументирован тем фактом, что, в настоящее время автосалон ежемесячно реализует примерно 14 автомобилей. После введения опросов, транспортные средства будут приобретаться из расчета популярности каждой конкретной модели с преднамеренным снижением их числа, что с большой вероятностью позволит реализовать весь автопарк,

состоящий из 16 автомобилей, в течении одного месяца. Для обеспечения наибольшей результативности, необходимо проводить данный вид опросов ежемесячно.

Расчеты были проведены исходя из средней цены реализации автомобиля Lada в 526003 рубля, маржа составляет порядка 3%, исходя из чего, себестоимость составляет 510222,9 рубля.

Общая годовая себестоимость продаж 14 автомобилей находится по формуле (3.1).

$$C_{e_{об}} = A_{ф} \times C_{e_{ед}} \times 12, \quad (3.1)$$

где $A_{ф}$ – фактическое количество автомобилей, ед.;

$C_{e_{ед}}$ – фактическая себестоимость покупки 1 машины, тыс. руб..

Для определения себестоимости нового количества автомобилей, необходимо определить постоянные и переменные расходы, связанные с приобретением автомобилей. В соответствии с данными бухгалтерского учета условно-переменные затраты (зависящие от объема поставки автомобилей) составляют 62% и, соответственно, только эта часть расходов увеличится пропорционально увеличению количества машин, а остальная часть затрат (условно-постоянные, не зависящие от объема) останется на прежнем уровне. Данный процент был определен исходя из анализа торговых издержек на приобретение автомобилей. Формула для определения планируемой годовой себестоимости 16 автомобилей имеет следующий вид (3.2).

$$C_{e_{п}} = \left(C_{e_{ф}} \times 0,62 \times \frac{A_{ф}}{A_{п}} + C_{e_{ф}} \times 0,38 \right) \times 12, \quad (3.2)$$

где $C_{e_{ф}}$ – фактическая себестоимость автомобилей, тыс. руб.;

$A_{п}$ – планируемое количество автомобилей, ед.;

$A_{ф}$ – фактическое количество автомобилей, ед.

Годовая выручка от планируемого количества продаж автомобилей, находится по формуле (3.3). Фактическая выручка находится аналогично, с заменой соответствующих значений.

$$V_{\text{п}} = 12 \times A_{\text{п}} \times C_{\text{р}} \quad (3.3)$$

где: $A_{\text{п}}$ – планируемое количество автомобилей, ед.;

$C_{\text{р}}$ – цена реализации автомобиля, тыс. руб.

Планируемая прибыль определяется по формуле (3.4).

$$П_{\text{п}} = V_{\text{п}} - С_{\text{е}_{\text{п}}} \quad (3.4)$$

где: $V_{\text{п}}$ – планируемая выручка;

$С_{\text{е}_{\text{п}}}$ – планируемая себестоимость.

На основании вычислений, можно определить разницу между первоначальными показателями и планируемыми (табл.3.2).

Таблица 3.2

Разница между первоначальными показателями и планируемыми

Показатель	Фактический, тыс. руб.	Планируемый, тыс. руб.	Разница, тыс. руб.	Отклонение, %
Выручка	88368	100992	12624	14,2
Себестоимость	85717	93309	7592	8,8
Прибыль	2651	7683	5032	189,8

На основании полученных данных, можно сделать вывод, что в результате введения практики возможно увеличение выручки на 14,2%. Прибыль, которую получит предприятие в течении года, от изменения структуры формирования автопарка, составляет 5032 тыс. руб.

Для создания маркетингового отдела предприятию необходимо осуществить ряд первоначальных затрат (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Первоначальные затраты по созданию рабочего места главного
маркетолога

Наименование	Цена, руб.
Мебель (кресло, стол)	15 000
Персональный компьютер	20 000
Принтер	10 000
Канцелярские товары	1 000
Телефон-факс	10 000
Итого	56 000

Наличие данных атрибутов обеспечит выполнение минимальных требований, предъявляемых к рабочему месту, а также будут способствовать эффективной работе маркетолога. Стоимость отдельных наименований была сформирована путем анализа цен популярных магазинов, реализующих данную продукцию.

Затраты, планируемые на оплату труда данного специалиста, представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на оплату труда

Наименование	Месяц, тыс. руб.	Год, тыс. руб.
Заработная плата	23	276
Отчисления во внебюджетные фонды	6,9	82,8
Итого	29,9	358,8

Исходя из данных, представленных в таблице, можно сделать вывод, что годовой фонд оплаты труда с учетом отчислений составит 358 800 тысяч рублей. Отчисления во внебюджетные фонды в год составляют 30% от заработной платы и являются законодательно установленной нормой. На предприятии в год составляют 82 800 рублей:

- пенсионный фонд России (22%) – 60 720 рублей;
- фонд социального страхования Российской Федерации (5,1%) – 14 076 рублей;

– федеральный фонд обязательного медицинского страхования (2,9%) – 8 004 рублей.

Для реализации первоначальных рекламных мероприятий, руководству ООО «РегионЛада» необходимо осуществить следующие затраты (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Затраты на реализацию рекламных мероприятий

Наименование	Стоимость, тыс. руб.
Разработка и создание рекламного ролика	112
Аренда рекламных площадей	480
Разработка дизайна и печать баннера	50,8
Иные маркетинговые мероприятия в течение года	400
Итого	1042,8

Общая сумма затрат составит 1042800 рублей. Стоимость отдельных наименований была выбрана путем определения средней цены на данные услуги в городе Валуйки и близлежащих районах. Изменение баннера и ролика планируется осуществлять ежеквартально.

Для определения эффективности предполагаемых мероприятий и возможного увеличения процента прибыли в результате введения должности маркетолога и проведения первоначальных мероприятий была сформирована экспертная группа, в которую входили:

- директор автосалона ООО «РегионЛада»;
- сотрудник рекламного агентства «Позитив» в городе Валуйки;
- независимый специалист в области маркетинга.

В таблице 3.6 представлены итоговые результаты опроса (средняя оценка по пятибалльной шкале была выведена путем расчета средней арифметической). Опрашиваемым участникам предлагалось выразить свое мнение по шкале от 1 до 5, где 1 – абсолютно не согласен, 5 – абсолютно согласен. Процент увеличения прибыли основывался на личном опыте каждого из экспертов.

Таблица 3.6

Результаты экспертной оценки

Вопрос	Эксперт			Средний балл
	1	2	3	
Согласны ли Вы с необходимостью проведения изменений в области маркетинга на предприятии?	3	5	5	4,3
Считаете ли Вы предложенные мероприятия разумными?	4	4	4	4
Считаете ли Вы, что эффективная деятельность отдела маркетинга обеспечит получение дополнительной выручки?	4	5	5	4,6
Как Вы считаете, насколько увеличится выручка предприятия, в процентном соотношении, при осуществлении предложенных мероприятий?	4%	5%	3%	4%

На основании полученных результатов, можно сделать вывод, что необходимость проведения изменений была подтверждена экспертами, а предлагаемые мероприятия являются разумными. Работа отдела маркетинга оказывает влияние на общую выручку предприятия. Возможное увеличение прибыли, по мнению экспертов, составляет 4%. Данный процент является возможным в связи с тем, что сейчас не применяется каких-либо эффективных мер из-за отсутствия сотрудника, который выполнял бы данные обязанности на постоянной основе.

В настоящее время нет ни одной процветающей фирмы, которая не считала бы маркетинг одним из главных условий своей деятельности. Некоторые всемирно известные сегодня фирмы стали могущественными в значительной мере благодаря маркетингу. «Мицубиси» и «Сони» резко увеличили свое производство и сбыт лишь после того, как стали активно проводить

маркетинговые мероприятия. На основе опыта зарубежных компаний подтверждается мнение о том, что благодаря внедрению маркетинговых мероприятий в автосалоне ООО «РегионЛада» возможно увеличение выручки.

Зная процент возможного увеличения прибыли, можно определить потенциальную прибыль от маркетинговых мероприятий. Для этого необходимо воспользоваться формулой (3.5).

$$V_{\text{п}} = (V_{\text{ф}} \times 104)/100, \quad (3.5)$$

где: V – фактическая выручка предприятия в отчетном периоде.

Выручка в прошлом отчетном периоде, согласно отчету о финансовых результатах (см. приложение 2) составляла 94961 тыс. руб.

Себестоимость услуг после реализации планируемых рекламных мероприятий определяется на основании формулы (3.6).

$$C_{e_{\text{п}}} = C_{e_{\text{ф}}} + Z_{\text{от}} + Z_{\text{реал}}, \quad (3.6)$$

где: $C_{e_{\text{ф}}}$ – фактическая себестоимость на конец отчетного периода;

$Z_{\text{от}}$ – затраты на оплату труда маркетолога с отчислениями;

$Z_{\text{реал}}$ – затраты на реализацию рекламных мероприятий.

Результаты расчета прогнозируемых показателей от реализации маркетинговых мероприятий представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Финансовые показатели до и после внедрения маркетинговых мероприятий

Показатель	Фактические показатели, тыс. руб.	Планируемые показатели, тыс. руб.	Разница, тыс. руб.	Отклонение, %
Выручка	94961	98759,4	3798,4	104
Себестоимость	93385	94786,6	1401,6	101,5
Прибыль	1576	3972,84	2396,84	252

Данная выручка будет получена в результате привлечения дополнительных клиентов, которые будут пользоваться услугами станции технического обслуживания и магазина, которые находятся на территории автосалона ООО «РегионЛада». На основании введения должности маркетолога и проведения успешной маркетинговой политики, предприятие будет способно вернуть показатели 2015 года с получением дополнительной прибыли в размере 2,3%.

Общий прирост прибыли от реализации двух предлагаемых мероприятий составит 7428 тыс. руб. Расчет производился по формуле(3.7).

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi_1 + \Delta\Pi_2 \quad (3.7)$$

где $\Delta\Pi_1$ – прибыль от увеличения количества автомобилей, тыс. руб.;

$\Delta\Pi_2$ – прибыль от реализации маркетинговых мероприятий, тыс. руб.

Совершенствование организационной структуры не позволит предприятию получить дополнительную прибыль, но обеспечит повышение эффективности работы сотрудников. Основной причиной изменения организационной структуры был тот факт, что в текущем виде в подчинении директора находился весь численный состав предприятия, то есть 20 человек, согласно штатному расписанию. Учитывая классическую теорию менеджмента, у одного менеджера не должно быть в непосредственном подчинении более чем 7 сотрудников. Это обусловлено особенностью оперативной памяти человека, которая способна хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах с большей эффективностью.

После приема маркетолога планируется закрепление за ним контроля над отделами продаж и запасных частей и аксессуаров. Маркетолог будет осуществлять координацию работы данных отделов. Также он будет обеспечивать разработку рекламной деятельности, а менеджеры по продажам своими мероприятиями помогать реализовывать товар. Формирование ассорти-

мента и поддержание необходимого количества товаров на складе будет осуществляться совместно, на основе постоянного анализа ликвидности, сезонности, изменений внешней среды.

При таком виде работы будет соблюдаться закон о норме управляемости по отношению к маркетологу. Как было рассмотрено ранее, в отделах продаж и запасных частей и аксессуаров, согласно штатному расписанию, числится 6 человек. Исходя из этого, количество человек, продолжающих подчиняться непосредственно директору, сократится до 14 человек. Данный показатель превышает правила классической теории, но все-таки обеспечивает повышение уровня управляемости. Это обеспечивает возможность директору уделить больше времени задачам, которые возложены на него общим собранием, а именно: осуществлять оперативное руководство автосалоном ООО «РегионЛада»; обеспечивать контроль за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка; обеспечивать организацию и контроль за проведением работы по учету и бронированию граждан, находящихся в запасе и др.

Подводя итог, можно сделать вывод, что в результате изменения структуры формирования автомобильного ряда, предназначенного для продажи, предприятие будет способно увеличить свою выручку на 5032 тыс. руб. Создание маркетингового отдела и проведение первоначальных рекламных мероприятий, по мнению экспертов, позволит увеличить выручку на 4% в год. Дополнительная прибыль от реализации мероприятий в данной области составит 2396,84 тыс. руб. Суммарный прирост прибыли за счет реализации двух предполагаемых мероприятий составит 7428 тыс. руб. Эффективность изменения организационной структуры заключается в снижении загруженности директора при помощи создания дополнительной должности. В результате этого может быть уделено больше внимания оставшимся в подчинении сотрудникам с целью оптимизации их деятельности, а также осуществлению действий по выявлению и выполнению стратегических целей, которые будут стоять перед автосалоном ООО «РегионЛада».

Заключение

Проведенный анализ выявил, что в настоящее время темпы падения российской экономики замедлились, что положительно сказывается на автомобильной отрасли. Данный факт подтверждают изменения в продажах грузовых и легковых коммерческих автомобилей, рост которых составил 4% и 0,3% соответственно. Отрицательная динамика в продажах легковых автомобилей продолжается, хотя и с небольшим положительным изменением.

Государство уделяет особое внимание стабилизации данной отрасли, которое выражается в постоянном стимулировании с помощью различных программ. В 2017 году в качестве данных программ выступают льготное автокредитование, утилизация автомобилей, субсидии различным организациям в данной отрасли и т.д. Данные действия, по мнению специалистов консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, обеспечат рост рынка новых легковых автомобилей в количественном выражении до 1,4 млн. шт.

Дилерские предприятия представляют собой важную составляющую автомобильного рынка России. Для обеспечения эффективной работы данных компаний была создана и успешно продолжает функционировать ассоциация «Российские автомобильные дилеры» (РОАД). Основной задачей данной ассоциации продолжает оставаться привлечение в свои ряды максимального числа предприятий, работающих в данной отрасли. Общее число зарегистрированных в 2016 году на территории нашей страны дилеров легковых автомобилей составляет 3500 единиц. Данный показатель имеет отрицательную динамику по отношению к 2015 году, тогда общее число составляло 3760 предприятий, то есть сократился на 7%. Отдельные автопроизводители (Opel) полностью прекратили свою деятельность на территории нашей страны, оставив только сервисные центры, другие значительно сократили свои представительства (Chevrolet).

Среди наиболее крупных представительств выделяются «Рольф», «Major» и «АвтоСпецЦентр». Эффективное функционирование которых, в первую очередь, обусловлено продажей автомобилей различных автопроизводителей. Лидером по объему дилерской сети является отечественных автопроизводитель Лада (327 автосалонов), на втором месте – УАЗ. Данная компания имеет 181 дилерский центр. Замыкает первую тройку представитель корейского автомобилестроения Kia со 174 центрами.

Автодилерские предприятия имеют ряд особенностей. Во-первых, ритейлеры, которые представляют отдельного производителя, они имеют схожую структуру строений и демонстраций автомобилей, которые обеспечивают комфортное пребывание посетителей, независимо от того, в какой именно дилерский центр они приехали. Во-вторых, маркетинговая деятельность является централизованной, которая предполагает согласование с официальным представителем автопроизводителя в России всех предполагаемых макетов до запуска рекламной кампании. Также компании помимо основного вида деятельности, а именно продажи автомобилей, также осуществляют деятельность по оказанию целого комплекса дополнительных услуг, а именно послепродажное обслуживание, реализация запасных частей, проведение тест-драйвов, осуществление продаж поддержанных автомобилей и т.д. Для обеспечения реализации всех вышеописанных мероприятий, необходим большой штат сотрудников, среди которых менеджеры по продажам, специалисты по кредитованию, специалисты по дооборудованию и ряд других.

Автосалон «РегионЛада» осуществляет свою деятельность в форме общества с ограниченной ответственностью, которая имеет свои положительные и отрицательные стороны. Применяется линейно-функциональная структура управления, а общий численный состав сотрудников, согласно штатному расписанию, составляет 21 человек. Как показал анализ финансовой отчетности, на предприятии существует отрицательная динамика по основным финансовым показателям. Данная ситуация складывается в результа-

те негативных изменений, которые преобладали в российской экономике на протяжении последних четырех лет.

Как и любой другой официальный представитель, ООО «РегионЛада» является зависимым от проводимой политики автопроизводителя. Зависимость проявляется в необходимости соблюдения требований в области ценовой и товарной политики, а также в обеспечении согласованности действий относительно маркетинговой деятельности.

Как показали проведенные маркетинговые анализы, автосалон не является достаточно популярным среди жителей Валуйского и соседних регионов. Данная ситуация складывается из-за наличия сильных конкурентов в более крупных городах. Но правильное использование своих сильных и слабых сторон, должно способствовать улучшению деятельности предприятия в ближайшем будущем. Также, более эффективному функционированию будет способствовать относительная стабилизация экономики страны.

Анализ основных бизнес-процессов деятельности, автосалона ООО «РегионЛада», выявил ряд отрицательных сторон, а именно:

- нерациональная организационная структура, которая не соблюдает требования нормы управляемости, а, следовательно, приводит к перегруженности руководителя организации;
- осуществление рекламной деятельности сотрудником, не являющиеся специалистами в данной области, что негативно складывается на эффективности деятельности предприятия в целом;
- неэффективная система закупки автотранспортных средств предприятием, а также их реализация потребителям, что снижает потенциальную прибыль предприятием.

Для устранения данных проблем были разработаны мероприятия, которые будут способствовать оптимизации деятельности предприятия. Изменение процесса формирования парка автотранспортных средств и усиление контроля за исполнением стандартов обеспечат предприятию повышение прибыли, предположительно, на 28,5%. Увеличение штата сотрудников, пу-

тем введения новой должности – маркетолог, будет способствовать повышению узнаваемости данного автосалона среди жителей близлежащих районов, а также увеличит прибыль на 5%, согласно мнению экспертной оценки. На основании предлагаемых мероприятий, общее увеличение чистой прибыли обеспечит получение дополнительных 3942 тыс. руб. в течении года.

Совершенствование организационной структуры, путем изменения подчиненности, будет способствовать сокращению нагрузки руководителя. Данное изменение обеспечит возможность концентрации большего времени на решении первостепенных задач руководством, которые сформированы общим собранием, а также стратегическому планированию деятельности.

Таким образом, в данной дипломной работе, было изучено текущее состояние автомобильного рынка Российской Федерации и дилеров, которые в нем функционируют, проанализирована деятельность автосалона ООО «РегионЛада», расположенного в городе Валуйки, а также разработаны мероприятия, которые обеспечат его более эффективное функционирование в будущем.

Список использованных источников

1. Основные положения об обществе с ограниченной ответственностью [Текст] : федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ // Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. От 28.03.2017). – 2017. – Ст. 87
2. Перечень мероприятий, направленных на обеспечение стабильного социально-экономического развития Российской Федерации в 2017 году [Текст] : нормативный акт от 19 января 2017 №256п-П13 // Правительство России. – 2017. - 13 с.
3. Абрамова, М. Деньги, кредит, банки. Денежный и кредитный рынки [Текст] : учеб. пособие / М. Абрамова, Л. Александрова ; под общ. ред. М. Абрамовой. – М. : Юрайт, 2015. – 378 с.
4. Белякова, Е. М. Особенности продвижения товаров на автомобильном рынке [Текст] / Е. М. Белякова // Молодежь и наука: Сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения К. Э. Циолковского. – 2012. – С. 153-155.
5. Борисов, Е. Экономика. Учебник для бакалавров [Текст] : учеб. пособие / Е. Борисов, А. Петров, Т. Березкина. – М. : Проспект, 2014. – 272 с.
6. Бритов, Г. Моделирование бизнес-процессов [Текст] : учеб. пособие / Г. Бритов, Т. Осипова. – М. : Инфра-М, 2014. – 124 с.
7. Вологин, В. В. Автодилер. Торговля техников [Текст] : практическое пособие / В. В. Морозов. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 357 с.
8. Волгин, В. Энциклопедия автобизнеса. Секреты дилеров [Текст] : практическое пособие / В. Волгин. – М. : Ось-89, 2014. – 832 с.

9. Гусаров, Ю. Рекламная деятельность [Текст] : учеб. пособие / Ю. Гусаров, Л. Гусарова ; под общ. ред. Ю. Гусарова. – М. : Инфра-М, 2013. – 320 с.
10. Динамика официального курса заданной валюты [Электронный ресурс] / Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/currency_base/dynamics.aspx
11. Евстафьева, И. Ю. Финансовый анализ [Текст] : учеб. пособие / И. Ю. Евсафьева, В. А. Черненко ; под общ. ред. И. Ю. Евстафьевой. – М. : Юрайт, 2016. – 337 с.
12. Иванов, В. В. Автомобильный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. В. Иванов, П. В. Богаченко ; под общ. ред. В. В. Иванова. – М. : Инфра-М, 2009. – 430 с.
13. Иванов, Г. Организация коммерческой деятельности малых и средних предприятий [Текст] : учеб. пособие / Г. Иванов, Ю. Баженов. – М. : Форум, 2015. – 304 с.
14. Иванчук, Р. Минпромторг прогнозирует рост продаж автомобилей в России на 3% в 2017 году [Текст] / Р. Иванчук // Ведомости. – 2017. – 12 мая.
15. Казакевич, Т. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] : учеб. пособие / Т. Казакевич. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2017. – 188 с.
16. Кацура, П. М. АВТОВАЗ и его времена [Текст] / П. М. Кацура. – Тольятти : ДИС, 2013. – 215 с.
17. Калугина, О.В. Влияние макроэкономических факторов на развитие российского автомобильного рынка [Текст] / О. В. Калугина, В. Е. Рохчин // Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2015. - № 2 (54). – С. 85-87.
18. Калугина, О. Г. Развитие автомобильного рынка России [Текст] / О. Калугина. – М. : Форум, 2013. – 88 с.
19. Калюжный, Р. Опрос: 40% россиян планируют сменить автомобиль в этом году [Текст] / Р. Калюжный // Тасс. – 2017. – 3 февраля.

20. Ковалев, В. Современный стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / В. Ковалев. – М. : Питер, 2016. – 288 с
21. Ковалев, В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью [Текст] : учеб. пособие / В. Ковалев. – М. : Проспект, 2014. – 334 с.
22. Кононенко, Р. Автомобильность в России [Текст] : учеб. пособие / Р. Кононенко. – М. : Вариант, 2012. – 156 с.
23. Латфуллин, Г. Теория менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Г. Латфуллин, А. Никитин, С. Серебренников. – 2-е изд. – М. : Питер, 2016. – 464 с.
24. Лещенко, В. В. Правила безопасности в работе автодилеров с дистрибьюторами [Текст] / В. В. Лещенко // Управление автобизнесом. – 2014. - № 5 (23). – С. 23-26
25. Литвак, Б. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Б. Литвак. – М. : Юрайт, 2016. – 512 с.
26. Ломакин, Д. Российский автопром сдает позиции [Текст] / Д. Ломакин, А. Распопова // Газета.ru. – 2017. – 12 января.
27. Маховикова, Г. Ценообразование в торговом деле [Текст] : практическое пособие / Г. Маховикова, В. Лизовская ; под общ. ред. Г. Маховиковой. – М. : Юрайт, 2015. – 240 с.
28. Мерешко, Н. Российские автодилеры ждут роста продаж в новом году [Текст] / Н. Мерешко // Известия. – 2016. – 28 октября.
29. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга [Текст] : учеб. пособие / Ю. В. Морозов. – 8-е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и К, 2013. – 148 с.
30. Национальные счета [Электронный ресурс] / Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#
31. Николаева, М. Товарная политика [Текст] : учеб. пособие / М. Николаева. – М. : Инфра-М, 2015. – 256 с.

32. Об ассоциации [Электронный ресурс] / Официальный сайт ассоциации «Российские автомобильные дилера» (РОАД). – Режим доступа: <http://www.asroad.org/ob-assotsiatsii/>

33. Официальный дилер LADA в г. Валуйки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://valregion-31.lada.ru/>

34. Поздняков, В. Экономика фирмы. Организация послепродажного обслуживания продукции [Текст] : учеб. пособие / В. Поздняков. – М. : Инфра-М, 2014. – 112 с.

35. Попов, И. Минпромторг продлит программу утилизации машин и trade-in на начало 2017 года [Текст] / И. Попов // Интерфакс. – 2016. – 25 ноября.

36. Распопова, А. Авторынок отогреется в 2018-м [Текст] / А. Распопова // Газета.ru. – 2017. – 3 марта.

37. Рассел, Дж. Ликвидность [Текст] : практическое пособие / Дж. Рассел. – М. : Книга по Требованию, 2012. – 168 с.

38. Рассел, Дж. Финансовая устойчивость [Текст] : учеб. пособие / Дж. Рассел, Р. Кох ; под общ. ред. Дж. Рассела. – М. : Книга по Требованию, 2012. – 345 с.

39. Реброва, Н. Маркетинг [Текст] : учебник и практикум / Н. Реброва. – М. : Юрайт, 2015 г. – 278 с.

40. Рынок легковых и коммерческих автомобилей в России: Результаты 2016 г. и перспективы развития [Электронный ресурс] / О. Малышев, В. Синичкина. – М. : Официальный сайт PwC в Российской Федерации – Режим доступа: <http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/assets/automotive-market-of-russia-feb16/auto-report-rus.pdf>

41. Самусева, С. Правительство продлило действие программы льготного автокредитования на 2017 год [Текст] / С. Самусева // Коммерсант. – 2017. – 11 мая.

42. Свечкин, О. Дилеру о моделировании потребительского рынка. Три кита и стихийная память рынка [Текст] / О. Свечкин. – М. : Ленанд, 2014. – 192 с.
43. Семенихин, В. Лизинг [Текст] : учеб. пособие / В. Семенихин. – М. : Эксмо, 2013. – 240 с.
44. Тебекин, А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. Тебекин. – М. : Юрайт, 2016. – 333 с.
45. Туревский, И. С. Экономика отрасли: автомобильный транспорт [Текст] : учеб. пособие / И. С. Туревский. – М. : Форум, 2014. – 288 с.
46. Чернышева, Ю. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Ю. Чернышева. – М. : Инфра-М, 2015. – 424 с.
47. Чупров, А. Наполовину русские: как иномарки спасаются локализацией [Текст] / А. Чупров // За рулем. – 2015. – №8. – С. 38–41.
48. Штанов, В. Автолизингу удвоят бюджет [Текст] / В. Штанов // Ведомости. – 2016. – 27 декабря.
49. Штанов, В. Грузовики и автобусы проехали дно [Текст] / В. Штанов // Ведомости. – 2017. – 22 марта.
50. Ямпольская, Д. Ценообразование в условия рынка [Текст] : учеб. пособие / Д. Ямпольская. – М. : Международные отношения, 2015. – 192 с.

Приложения