

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет «Экономика, управление, право»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор департамента
продаж автомобилей в РФ и СНГ
_____ С.А. Пархоменко
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент
_____ О.Н. Пастухова
_____ 2019 г.

Оценка экономической безопасности в сфере сбытовой деятельности предприятия
(на примере ООО «Торговый дом Автомобильного завода «Урал»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2019.502.ВКР

Руководитель работы, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев
_____ 2019 г.

Автор работы
студент группы МиЭУП-531

_____ В.А. Малхасян
_____ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев
_____ 2019 г.

Миасс 2019

АННОТАЦИЯ

Малхасян В.А. Оценка экономической безопасности в сфере сбытовой деятельности предприятия (на примере ООО «Торговый дом Автомобильного завода «Урал»). – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП - 531, 2019. – 78 с., 17 табл., 7 илл., библиогр. список – 40 наим., 4 прил.

Цель работы – исследование уровня экономической безопасности и разработка предложений по его повышению в сфере сбытовой деятельности предприятия.

Объект исследования – ООО «ТД АЗ «Урал» - предприятие, занимающееся сбытом продукции АЗ «Урал» - российского производителя грузовых автомобилей. В данной работе объект исследования сужен до отдела продаж автомобилей в страны СНГ.

Предмет исследования – анализ и оценка уровня экономической безопасности ООО «ТД АЗ «Урал», использующего каналы продаж автомобилей в страны СНГ.

Выпускная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АВТОМОБИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ.....	8
1.1 Способы продаж в автомобильной отрасли.....	8
1.2 Структура продаж ТД «АЗ «УРАЛ».....	27
2 АНАЛИЗ ПРОДАЖ ТД «АЗ «УРАЛ» В СТРАНЫ СНГ.....	36
2.1 Ассортиментная политика.....	36
2.2 Структура продаж в страны СНГ.....	44
2.3 Структура продаж по контрагентам.....	45
2.4 Структура продаж по ассортименту.....	48
2.5 Сравнение с конкурентом ПАО «КамАЗ».....	50
3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИ ПРОДАЖЕ АВТОМОБИЛЕЙ В СТРАНЫ СНГ.....	57
3.1 Анализ каналов продаж	57
3.2 Мероприятия по повышению объемов реализации в страны СНГ.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Отчет о финансовых результатах за 2018 год.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс за 2018 год.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Контрагенты ООО «Торговый дом АЗ «Урал».....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Планы АЗ «Урал» по запуску новых автомобилей.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Как известно, политика – определенная часть, программа или направление такой деятельности, совокупность средств (инструментов) и методов (техник) для реализации конкретных интересов для достижения поставленных целей в социальной среде.

Торговая политика предприятия – система принципов, правил и норм поставки произведенной продукции потребителю и ее реализации. Торговая политика направлена на решение вопросов определения круга потребителей, способов рекламы, отношений с конкурентами, возможностей увеличения доли рынка, узнаваемости торговой марки, прибыли и рентабельности продаж.

В рыночных условиях вопросы реализации продукции становятся для предприятий основополагающими. Торговая политика становится главенствующей и определяет решения в промышленной политике предприятия. В то же время увеличить объемы продаж можно за счет производства товаров, пользующихся динамичным спросом и технологически все более сложных.

В экономической безопасности предприятия можно выделить три важнейших элемента.

1. Экономическая независимость означает достижение такого уровня производства, который обеспечивает конкурентоспособность продукции предприятия и позволяет на равных участвовать в мировой торговле.

2. Экономическая устойчивость означает способность предприятия адаптироваться к изменениям внутренних и внешних условий хозяйствования и противостоять этим изменениям таким образом, чтобы поддерживалась устойчиво-равновесная динамика функционирования предприятия.

3. Способность к саморазвитию и прогрессу, что означает создание благоприятного климата для инвестиций и инноваций, постоянную модернизацию производства.

Комплексная система экономической безопасности предприятия должна включать в себя строго определенное количество взаимосвязанных элементов, обеспечивающих безопасность предприятия при достижении им основных целей бизнеса [26].

Доля продаж в страны СНГ составляет почти 6% от выручки по всем видам деятельности Автомобильного завода «Урал». Таким образом, актуальность данной работы очевидна.

Цель работы – исследование уровня экономической безопасности и разработка предложений по его повышению в сфере сбытовой деятельности предприятия.

Объект исследования – ООО «ТД АЗ «Урал» - предприятие, занимающееся сбытом продукции АЗ «Урал» - российского производителя грузовых автомобилей. В данной работе объект исследования сужен до отдела продаж автомобилей в страны СНГ.

Предмет исследования – анализ и оценка уровня экономической безопасности ООО «ТД АЗ «Урал», использующего каналы продаж автомобилей в страны СНГ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить действующие каналы продаж и их эффективность;
- провести сравнение с главным конкурентом – ПАО КамАЗ;
- выявить проблемы в торговой политике объекта исследования;
- разработать рекомендации по совершенствованию

торговой политики ООО «ТД АЗ «Урал», направленной на обеспечение экономической безопасности.

В качестве информационной базы для выполнения аналитических работ использовались данные, полученные при сборе информации по конкретному отделу исследуемой организации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АВТОМОБИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

1.1 Способы продаж в автомобильной отрасли

Организация сбыта продукции считается финальной стадией производственного процесса. Можно смело утверждать, что это одна из основных стадий всей работы организации и каждого сотрудника в условиях рыночной экономики.

Сбыт продукции оказывает давление на процесс производства. Для того, чтобы организовать налаженную, непрерывную деятельность организации, нужно проявлять внимание к однородному и размеренному распределению объемов производства по месяцам и кварталам для того, чтобы готовый продукт равномерно и бесперебойно доходил до товаропроводящей сети. В окончательном результате эффективность хозяйственной деятельности предприятия обуславливается исполнением договоренностей по срокам поставок и номенклатуре.

Для обеспечения экономической безопасности сбытовой деятельности важно не дать выручке упасть ниже уровня предыдущего года, а также последовательно наращивать её каждый год. Основой для достижения этой цели является правильный выбор способов продаж.

На самых ранних этапах развития рынка, чтобы купить автомобиль, покупателю необходимо было обращаться непосредственно к фирме-производителю. На современном этапе практически все автопроизводители реализуют свою продукцию через посредников — автомобильных дилеров. Различают официальных и неофициальных («серых») автомобильных дилеров. Дилеры оказывают услуги не только по продаже автомобилей, но и по техническому обслуживанию и ремонту. У некоторых автомобильных дилеров можно приобрести поддержанные автомобили различных марок [22]. Кроме того,

универсальным способом продаж, в том числе, автомобилей, являются прямые продажи.

Прямые продажи считаются наиболее продуктивным вариантом реализации товаров (услуг), позволяющим получить максимально эффективный результат. Сам термин «прямые продажи» обозначает реализацию товаров либо предоставление услуг, исключая прочих посредников, причем важен непосредственный контакт с покупателем. Это тот способ, который позволяет получить наибольшую информацию от клиента:

- впечатление, произведенное менеджером на клиента;
- реакция покупателя на сам продукт;
- отслеживание настроения при оглашении предложения;
- прогнозирование результата и регулировка прохождения продажи.

Хороший менеджер во время контакта с клиентом имеет возможность расположить его к себе и оценить перспективы дальнейшей работы с ним. Прямые продажи можно считать презентацией товара и услуги, потому предложение должно иметь хорошую информационную основу. Кроме того, клиент создает впечатление не только о продукте, но и о самом менеджере, потому есть следующие советы:

- продемонстрируйте выгоду от приобретения продукта;
- пробудите заинтересованность клиента;
- проявите внимание к собеседнику.

Важно делать акцент на преимуществах продукта. Все сомнения, которые могут возникнуть у покупателя, будут создавать препятствия для продажи. Практика мировой экономики показывает, что прямая продажа товаров подразумевает гарантированное качество продукции. Естественно, предлагая сомнительную продукцию, не стоит надеяться на будущий приток покупателей.

Так как прямые продажи не предусматривают посредников, а выстраивают отношения с покупателем напрямую, то для второй стороны это также несет плюсы. Продажа через кого-либо обычно происходит с дополнительной наценкой

на товар. Прямая же продажа не только избавляет покупателя от подобных накруток, но и позволяет получить подробную информацию о товаре и рекомендации по его применению. Также могут проводиться профессиональные презентации, на которые затрачиваются финансовые средства и трудовые ресурсы.

Главные отличия прямых продаж от других видов торговли:

1. Минимальные площади для организации бизнес-процесса.

Достаточно будет и маленького офиса, и части торгово-выставочного зала или других подобных помещений.

2. Максимальное личное взаимодействие продавца с покупателем. Особенностью такого общения является массированная атака клиента полезной и нужной информацией с формированием доверительных отношений. Такое взаимодействие предполагает глубокое понимание различия между доверием потребителя и профессиональной этикой реализатора. Научившись улавливать эту грань, можно с легкостью формировать продажи для компании в больших объемах.

3. Личность дистрибьютора играет определяющую роль. Важное условие – высокая стрессоустойчивость продавца. Это является существенным отличием от других методов продаж. Не последнюю роль играет внешний вид реализатора, а также понимание им как специфики прямых продаж, так и потребительских свойств товара.

Прямые продажи – это презентация продукции в процессе общения с возможным потребителем. Подобную деятельность можно назвать прямым маркетингом в сфере бизнеса. Она не требует никаких материальных вложений, но в то же время нуждается в более высоком уровне организации предпринимательства, чем розничная торговля.

Для специалиста, осуществляющего прямые продажи, обязанности заключаются, прежде всего, в соблюдении основных законов прямого маркетинга. В случае нарушения таких правил может произойти сокращение оборота даже при создании специальных маркетинговых условий. Менеджер личных продаж –

это не только посредник между доставкой продукции и потребителем, но и «добытчик» данной продукции.

Для того чтобы прямые продажи осуществлялись успешно, производителю необходимо создать соответствующие формы, функционирование которых может обеспечить спрос и реализацию готовой продукции в бизнесе.

1. Собственные места реализации продукции.
2. Склад готовой продукции у клиента.
3. Сбытовые конторы.
4. Базы оптовых продаж, организованные изготовителем продукции.
5. Сетка розницы.

Чтобы обеспечить независимость компании от руководителя, CEO выдачи, единственного клиента со значительными объемами заказа или одной позиции, ставшей хитом продаж, необходимо иметь как можно больше реализационных направлений.

Канал продаж подразумевает отдельный поток покупателей. Каждый из них имеет свои свойства, следовательно, структурировать их достаточно сложно. К примеру, это может быть единый поток, состоящий из клиентов, которые приходят благодаря рекомендациям лояльных потребителей, продвижению веб-сайта и т. д. Кроме того, могут присутствовать и исходящие каналы прямых продаж.

Система продаж находится в прямой зависимости от особенностей бизнес-направления, а в некоторых случаях и от структуры самой компании. Под отдельным каналом понимают поток клиентов, объединенных сходной конверсией и вариантом коммуникаций с потребителями.

Существуют активные и пассивные каналы продаж. Активные - взаимодействие с покупателем в полной мере инициируется реализатором.

1. Потоки прямых продаж.

Сегодня системы прямых продаж относят к наиболее популярным направлениям организации сбыта продукции. Это объясняется высокой экономичностью процесса построения сетевого маркетинга b2b. Основная цель

канала прямых продаж состоит в непосредственной коммуникации с потребителем. Существует два мнения относительно прямых потоков. С одной стороны, считается, что прямым каналом может служить только непосредственная встреча с покупателем, а по другим мнениям, такие каналы, как e-мейл и телефонная связь, также можно относить к прямой продаже.

Преимущества:

- целенаправленность – контакт с потенциальным потребителем;
- эффективность – персональные коммуникации обладают наибольшей силой;
- низкая себестоимость.

Минусы:

- сложность управления;
- возможные высокие удельные расходы на средний чек, необходимость уделять личное внимание каждому клиенту;
- затраты на повышение квалификации агента. При отсутствии собственной обучающей программы подобрать специалистов достаточно сложно.

2. Телемаркетинг. Подбор потенциальных покупателей посредством телефонной связи. Эта методика в чем-то сходна с «холодными» контактами, но такие звонки эффективны лишь для сбора данных. Прямые продажи по телефону предполагают приглашение на личную встречу. Телемаркетинг пользуется наибольшей популярностью у схем b2c.

Преимущества:

- низкие затраты;
- высокая скорость запуска.

Минусы:

- узкий перечень продукции;
- сложности с демонстрацией товара.

3. Дилерский сбытовой канал.

Этот метод предполагает наличие отлаженной системы сбыта или

клиентской базы у дилера.

Преимущества:

- скорость запуска;
- возможность получить эффективные ресурсы для доступа к потребительскому рынку (офисы, финансовые средства, специалисты);
- снижение затрат на продвижение продукта и подбор персонала.

Минусы:

- производитель полностью зависит от дилера, который может поменять поставщика и нанести непоправимый ущерб бизнесу;
- нет непосредственного контакта с потребителями. Цели дистрибьютора могут отличаться от стратегии производителя и ситуации на рынке;
- существенный процент прибыли (более 75 %) уходит дилеру.

4. Партнерский канал.

Данный метод предполагает объединение усилий, направленных на реализацию товара или услуг, с конкурентами или компаниями, производящими сходную продукцию. Чаще всего такой подход используется в бизнес-сегментах с высокой маржей.

Преимущества:

- снижение затрат на организацию системы продаж;
- ускоренное развитие канала сбыта.

Минусы:

- существенный процент дохода переходит к партнеру;
- необходимость постоянного контроля процесса реализации и предоставления рекламных инструментов.

Пассивные каналы продаж - потребитель самостоятельно инициирует контакт

1. Оффлайн-продвижение.

Параллельно с развитием интернет-технологий следует больше внимания

уделять именно оффлайн-продвижению. Дело в том, что огромное количество брендов, которые сегодня появляются во всех товарных сегментах, потребитель запомнить просто не в состоянии.

Преимущества:

- эффективность;
- скорость получения результата.

Минусы:

- необходимость тестировать множество способов рекламы для поиска наиболее действенного;
- высокий уровень расходов;
- ограниченность потенциальной аудитории;
- высокая конкуренция.

2. Сарафанное радио.

Получив удовлетворение от покупки, потребитель делится своими впечатлениями с коллегами, соседями, родными и друзьями. Это наиболее действенный вариант получения лояльных потребителей и постоянных клиентов. Для его работы очень важно уделять внимание качеству товара (услуг), обратной связи с покупателем, борьбе с контрафактом.

Преимущества:

- высокая прибыльность (нужны минимальные расходы);
- мощный эффект.

Минусы:

- необходимость приложить существенные усилия для достижения максимально возможного качества продукта; значительные затраты времени;
- организационные сложности [29].

В связи с прямыми продажами вспомним воронку продаж, которая делает путь от знакомства с клиентом до продажи простым и понятным.

Первая модель, которая описывала путь клиента, была разработана в 1898 году Э. Сент-Эльмо Льюисом. Она строится по схеме AIDA — это аббревиатура

от названий этапов, которые проходит клиент:

- Attention — внимание. Потребитель узнает о продукте через какой-нибудь источник информации.
- Interest — интерес. У человека появляется заинтересованность в продукте, он ищет дополнительную информацию.
- Desire — желание. У потенциального клиента возникает желание приобрести продукт.
- Action — действие. Совершается сделка, продажа.

Воронкообразная модель впервые была предложена Уильямом У. Таунсендом в 1924 году — он же ассоциировал ее со схемой AIDA.

Если потребительская воронка описывает путь клиента, то воронка продаж описывает действия бизнесмена:

- Донести информацию до потенциального потребителя;
- Вступить в контакт с лицом, которое принимает решение;
- Провести встречу и заключить договор;
- Поставить продукт и получить оплату.

Цель воронки продаж — превратить потенциального клиента в реального покупателя. Помимо этого, она решает ряд организационных задач. С ее помощью можно:

- Контролировать процесс продаж;
- Анализировать эффективность работы каждого менеджера;
- Подсчитывать конверсию каждого этапа;
- Прогнозировать и строить планы продаж на основе средних значений.

Маркетинговая воронка — прикладная схема, которая для каждого бизнеса строится отдельно. Кроме того, она обязательно корректируется в процессе работы. Невозможно сразу создать идеальную схему: все нужно проверять.

По типам выделяют следующие воронки:

1. «От привлечения до закрытия сделки» — показывает этапы первичного интереса, предварительной работы, собственно продажи.

2. «Только продажи» — отображает только цикл сделки. Может иметь количественные или качественные показатели. Например, считают количество посетителей, которые перешли на следующий этап или оценивают качество работы персонала на конкретном этапе.

3. «Продажа + сервис» — включает этапы, которые следуют после продажи (доставка, гарантия, сборка и т. д.).

4. «Кросс-продажи и дополнительные продажи» — после прохождения этапа продаж, воронка продолжается пересекающимися и дополнительными продажами (расходными материалами, сервисным обслуживанием).

Воронка продаж не может быть универсальной для всех форм бизнеса. Она меняется в зависимости от специфики продукта, схемы продаж, каналов распространения, размера бизнеса.

Вот так может выглядеть воронка в сегменте B2B:

- Холодные звонки — информирование потенциальных клиентов;
- Презентация — выбор конкретного продукта;
- Коммерческое предложение — желание приобрести товар или услугу;
- Договор и выставление счета — заключение сделки;
- Оплата и отгрузка — закрытие сделки;
- Повторная покупка — дополнительные продажи.

Если бизнес работает для обычных людей и у него нет конкурентов, то цепочка получается короткой: информация — посещение — оплата. Для интернет-магазина тот же результат потребует гораздо больше шагов:

- Реклама в интернете;
- Переход на сайт;
- Выбор товара;
- Добавление в корзину;
- Оформление заказа;
- Оплата;
- Получение.

Для составления воронки продаж нужно определить стадии. Например, они могут выглядеть так:

- Холодный звонок;
- Встреча;
- Презентация;
- Выставление счета;
- Оплата-отгрузка.

В эту стандартную воронку можно добавить этапы после закрытия сделки: попросить оставить отзыв, предложить дополнительные продукты, сервис.

Несмотря на то, что воронки в разных бизнес-сегментах отличаются друг от друга, все они выстраиваются с учетом определенных правил:

- Если используете несколько каналов привлечения, составьте воронку для каждого из них. Это важно, поскольку путь потребителя в таких случаях будет всегда разным, при этом основное «тело» будет содержать одинаковые этапы.

- Этапы воронки могут совпадать с бизнес-процессами, а могут объединять несколько. Например, выставление счета бухгалтерией и менеджером можно объединить.

- Четко обозначьте границы каждого этапа. Это внесет ясность в путь потребителя.

- Одно и то же действие можно разместить на разных этапах воронки только в том случае, если изменилась цель. К примеру, холодное коммерческое предложение и индивидуальное предложение по конкретному продукту.

- Учтите, что потребитель может перемещаться по воронке нелинейно: как вперед, так и назад.

- Для автоматизации работы с воронкой используйте CRM-системы.

Существуют и типичные ошибки, допускаемые при составлении воронки:

- Разрабатывать «идеальную» воронку. Для начала вы должны создать простую, рабочую схему. Как только получите первый опыт, можете приступать к

ее улучшению.

- Выделять лишние этапы. Следует отслеживать только те действия, которые несут смысловую нагрузку.
- Задерживаться на этапе. Не нужно заикливаться только на потенциальных возможностях. Важно, чтобы потребители проходили все этапы.
- Возвращать лида на старт. Если вдруг сменилось лицо, которое принимает решения, то нужно закрыть сделку и открыть новую, иначе возникнут ошибки при подсчете конверсии.

Есть способы, помогающие улучшить воронку продаж:

- Помните, что каждый клиент должен пройти через все этапы воронки;
- Найдите «узкое горлышко» (проблемное место, в котором вы теряете самое большое количество клиентов) и исправьте ситуацию;
- Расширяйте стенки воронки: работайте над тем, чтобы на каждом этапе росло число тех потребителей, которые проходят дальше;
- Ищите самые конверсионные группы людей, каналы продаж и продукты, а затем направляйте усилия менеджеров на эти участки;
- Считайте конверсию. Увеличение входящего потока — вовсе не гарантия пропорционального роста продаж, поэтому одновременно улучшайте конверсию каждого этапа.

Еще один важный совет — расширяйте верхнюю часть воронки для увеличения охвата. Вам понадобятся:

- Уникальное торговое предложение. Какой именно продукт вы предлагаете, какие выгоды получит клиент, в чем преимущество покупки у вас?
- Точный выбор целевой аудитории. Каков портрет вашего покупателя, какие у него потребности, где он может встретить ваш продукт, где можно найти представителей вашей ЦА?

Для повышения эффективности — ищите «узкие места» и расширяйте их.

Есть специальная методика *bottle neck* — горлышко бутылки. Она позволяет найти проблемы, которые возникают на этапах пути потребителя.

Вопросы для проверки:

- Не собирается ли слишком много потребителей на одном этапе?
- Обращаете ли вы внимание на данные о переходе пользователей с одного этапа на другой?
 - Оцениваете ли вы эффективность перехода контрагентов по этапам?
 - Насколько полно отрабатываются бизнес-процессы, направленные на устранение трудностей?
 - Оценивается ли работа менеджеров?
 - Есть ли система анализа по переходу контрагента с одного этапа на другой?
 - Определены ли самые эффективные каналы продаж?
 - Работают ли программы, направленные на увеличение точек касания с потребителями?
 - Классифицируете ли вы лидов согласно портретам целевой аудитории?

Возможные решения проблем:

- Каналы продаж. В различных сегментах бизнеса могут быть эффективны определенные каналы. Протестируйте все варианты: email-рассылку, поисковое продвижение, контекстную рекламу, вебинары, конференции и пр. Оцените эффективность и сконцентрируйтесь на 3–4 каналах.
 - Точки касаний. Это моменты контакта компании и потребителя: реклама, продавцы, сайт, репутация, визитки, офис. Улучшая точки соприкосновения, вы увеличиваете конверсию воронки и число лидов на входе.
 - Качество продукта. Улучшить качество товара или услуги можно с помощью опросов клиентов. Узнайте, готовы ли они рекомендовать вас и что нужно улучшить.
 - Классификация лидов. Продавцы должны работать с целевой аудиторией, а для этого ее нужно определить, сегментировать и составить портреты потребителей. Затем уже на входе в воронку классифицировать лидов

по этим портретам.

- Доля в клиенте. Ваши контрагенты могут закупать часть объемов продукции у конкурентов. Выясните, что необходимо сделать для того, чтобы клиент полностью перешел к вам на обслуживание.

После того, как воронка будет запущена, ее нужно регулярно оценивать и своевременно корректировать. В этом также могут помочь CRM – системы. CRM (Customers Relationship Management) — система управления отношениями с клиентами. Это специальное программное обеспечение, которое позволяет контролировать и автоматизировать процесс продаж [18].

Рассмотрим подробнее дилеров и особенности их деятельности. Современная трактовка этого термина даёт несколько толкований. Если переводить слово dealer с английского языка, оно будет означать «посредник в торговле».

Наиболее часто понятие «дилер» используют для обозначения торгового представителя, или продавца, покупающего какой-либо товар дешевле и большими партиями, и продающий дороже партиями помельче, или в розницу. Дилер - это юридическое или физическое лицо, ведущее торговую посредническую деятельность, закупая какую-либо продукцию за свой счет и от своего имени у производителя оптом и затем продавая ее в розницу или малыми партиями конечным потребителям.

Дилер закупает и затем реализует продукцию, используя собственные средства. Называться так может физическое или юридическое лицо, здесь всё определяется объёмом товара, его назначением. Например, на фондовом или валютном рынках дилерами имеют право быть исключительно юридические лица.

Дилер в торговле — это именно перекупщик. Он закупает товар для последующей перепродажи, но занимается не только этим: сохраняет, и даже увеличивает его ценность для потребителя, прикладывая усилия к тому, чтобы она становилась более привлекательной.

Средства для этого используются самые разные, начиная от рекламы и консультаций специалистов, до продажи вместе с основной продукцией

сопутствующих товаров.

В торговле иногда дилера путают с дистрибьютором, хотя между этими понятиями имеется существенная разница. Дистрибьюторы тоже закупают оптовые партии продукции у производителей, но продают их не конечным покупателям, а другим посредникам.

Если цель дистрибьютора — это реализовать как можно больше определённого товара среди представителей бизнеса, которые впоследствии также займутся его распространением, то цель дилера – другая. Дилер работает именно с конечным потребителем. При этом не является подчинённым дистрибьютора, а действует в рамках делового партнёрства с ним.

В любом случае дилер заранее заключает договор с производителем, предоставляющий определённые преимущества. Например, закупать товар по сниженной цене. Договор накладывает также и обязанности, такие как продажа по стоимости, рекомендованной производителем, или же выкуп партии товара определённого размера.

Виды дилеров в зависимости от того, в какой сфере выполняются их функции:

- валютный дилер;
- артдилер;
- банк–дилер;
- брокер-дилер;
- первичный дилер;
- официальный (эксклюзивный) дилер;
- инвестиционный дилер;
- субдилер.

Валютный дилер - профессиональный участник рынка ценных бумаг, совершающий сделки купли - продажи ценных бумаг от своего имени и за свой счет путем публичного объявления цен покупки или продажи определенных ценных бумаг с обязательством покупки или продажи этих ценных бумаг по

ценам. Дилером может быть только юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, а также государственная корпорация, если для такой корпорации возможность осуществления дилерской деятельности установлена законом, на основании которого она создана. Главными валютными дилерами являются коммерческие и центральные банки. Центральные банки покупают или продают национальную и иностранную валюту с целью регулирования курса национальной валюты.

Арт-дилер - это человек или компания, которая покупает и продает произведения искусства. Профессиональные ассоциации арт-дилеров служат для установления высоких стандартов аккредитации или членства, а также для поддержки художественных выставок и показов. Арт-дилер — посредник между продавцами и покупателями на рынке художественных ценностей. Как правило, специализируется в какой-то определенной области искусства, обладает связями с клиентами, художниками и галеристами. Имеет от 7 до 20% от сделки. Главное — понимать конъюнктуру и динамику рынка и вовремя дать нужный совет нужному человеку. Со временем арт-дилеры и сами становятся коллекционерами, покупают для себя, впрямь, открывают галереи и сами формируют рынок.

Банк-дилер осуществляет от своего имени, за свой счет и по своей инициативе инвестиционные или торговые операции по формированию собственного портфеля ценных бумаг, а также производит от своего имени, за счет клиента и по его поручению брокерские операции.

Брокер-дилер является компанией или другой организацией, которая торгует ценными бумагами за счет собственных средств или от имени своих клиентов.

Первичный дилер — дилер по правительственным облигациям, имеющий право покупать вновь выпущенные бумаги непосредственно у казначейства, постоянно котирующий цены продавца и покупателя и действующий на свой страх и риск в отношениях с федеральным резервным банком Нью-Йорка (собственный капитал такого дилера должен быть не менее 10 млн долларов).

Официальный дилер это юридическое лицо, которое имеет право

заключать прямые договоры о сотрудничестве с производителем, и почти всегда выступает от его имени. Если у производителя такой дилер — единственный, его называют эксклюзивным.

На практике это значит, что в случае брака или ненадлежащего качества продукции, покупатель будет обращаться с претензиями не к официальному дилеру, а непосредственно к производителю.

Однако покупателю выгоднее иметь дело именно с официальными дилерами, потому что они дают гарантию от производителя, и кроме того, оказывают разнообразные дополнительные услуги.

Например, официальный автодилер может застраховать авто, поставить на учёт в соответствующих органах, помочь с оформлением автокредита на выгодных условиях.

Обязанности официального дилера:

- выполнение торговых операций от имени производителя. При этом оформляются соответствующие юридические документы;
- обеспечение сохранности товара с соблюдением нормативов хранения. Он платит за аренду склада и несёт сопутствующие расходы;
- ответственность за транспортировку товара до потребителя, за продажу в минимальные сроки;
- прогнозы относительно изменения спроса на товар.

Инвестиционный дилер это фирма или отдельное лицо, связанное с такой фирмой, занимается посредничеством на рынке ценных бумаг. Инвестиционный дилер выступает в роли дилера и осуществляет андеррайтинг, то есть подписку на весь новый выпуск ценных бумаг или его часть, становясь их собственником с целью перепродажи. Другая важная функция – обслуживает вторичное обращение ценных бумаг, где выступает в роли брокера, то есть покупает и продает бумаги по поручению клиента за комиссионные, при этом не становится собственником бумаг.

Субдилер - агент дилера, совершающий посреднические операции от имени дилера и за его счет.

Остановимся подробнее на понятии и функциях автомобильного дилера.

Автомобильный дилер — это компания, представляющая автомобильный бренд (торговую марку) в одной или нескольких географических точках, имеющая обученный персонал, финансовые ресурсы, а также торговые, производственные и складские площадки, оборудованные в соответствии с требованиями дилерских стандартов, для розничной или оптовой (корпоративной) продажи, предпродажного и послепродажного сервисного обслуживания автомобилей. Автомобильный дилер занимается перепродажей транспортных средств в автосалоне или на авторынке и выступает посредником между автопромом и покупателями, желающими приобрести автомобиль.

Большинство автодилеров имеет целые списки доступных для покупки марок и моделей автомобилей, из которых покупатель делает выбор. Они продают, занимаются предпродажной подготовкой транспортных средств, а во многих случаях выполняют и гарантийное техобслуживание авто.

Отношения между производителем автомобилей и дилером выстраиваются напрямую или через компанию – автомобильного дистрибьютора, который формирует и управляет дилерской сетью, осуществляет автомобильную дилерскую логистику, планирование производственного заказа на выпуск автомобилей, посредством официального дилерского договора. В дилерском договоре чётко прописываются все процессы, необходимые для осуществления деятельности дилера.

Дилер осуществляет продажу через автомобильный дилерский центр. Автомобильный дилерский центр состоит из здания или комплекса зданий, построенных по специальному проекту, учитывающему все стандарты и правила, применяемые к соответствующему автомобильному бренду. Как правило, дилерские центры строятся вдоль оживлённых улиц или на перекрестках. Часто в архитектуре дилерских центров применяются новаторские решения, характерные для конкретного автомобильного бренда (торговой марки), позволяющие повысить узнаваемость.

Дилерские центры бывают полнофункциональные - 3S (продажа

автомобилей (sale), сервис (service), запчасти (spare parts)) и сервисные 2S (сервис (service), запчасти (spare parts)) без права продажи автомобилей.

Центральное место в дилерском центре занимает демонстрационный зал (showroom), где выставляются все модели бренда (торговой марки), которую представляет дилер. Отдельное место в демонстрационном зале занимает фокус-кар, в основном - это новинки.

Демонстрационный зал оборудуется всем необходимым для удобства клиентов: кафе-баром, детским уголком, мягкой мебелью для ожидания автомобилей из ремонта, туалетами и бесплатным Wi-Fi.

Основные функции дилерского центра:

- осуществляет продажу новых автомобилей, обмен подержанных и приём старых автомобилей на утилизацию;
- совместно с дистрибьютором формирует производственную программу завода-производителя посредством производственного заказа на выпуск автомобилей. Формированием заказа на выпуск автомобилей с учётом предпочтений и вкусов клиентов в дилерском центре занимается диспонент;
- осуществляет предпродажную подготовку автомобиля и его послепродажное и гарантийное обслуживание — прохождение во время гарантийного периода планового технического обслуживания (замена эксплуатационных материалов, техническая диагностика, гарантийный ремонт и так далее);
- осуществляет продажу специальных банковских продуктов по кредитованию и страхованию проданных автомобилей;
- осуществляет продажу оригинальных (фирменных) запасных частей.

Для этого на территории демонстрационного зала оборудуется специальное рабочее место специалиста по запасным частям для подбора и заказа нужной детали по каталогу или выдачи со склада дилерского центра [23].

Риски в сфере сбыта могут быть:

- общие - политический, макроэкономический, форс-мажор;

- специфичные - изменение потребительского спроса, снижение покупательной способности, падение уровня рентабельности, дебиторская задолженность, высокая конкуренция и др.

В связи с рассмотрением разных способов продажи, кажущихся нам спокойно сосуществующими вместе, стоит упомянуть, что не во всех странах к этому вопросу относятся так же мирно.

Так, например, США — одна из немногих стран, где автопроизводителям запрещено на законодательном уровне продавать свою продукцию напрямую потребителю. Это запрет объясняется желанием избежать ценового сговора. К тому же благодаря запрету бюджет штатов получает солидные налоговые поступления от продаж местных компаний-дилеров. Хотя первоначально введение этих законов было оправданным, как полагает FTC (Федеральная комиссия по торговле США), они давно уже себя изжили.

В 2015 году FTC объявила о своей полной поддержке права Tesla продавать свои машины напрямую потребителю без привлечения торговых посредников, подчеркнув, что это касается и других производителей. FTC делает всё возможное, чтобы убедить штаты Нью-Джерси и Миссури отменить запрет на прямую продажу электромобилей Tesla, введённый в 2014 году. В официальном блоге FTC несколько участников комиссии по торговле призывают штаты пересмотреть текущие и готовящиеся к утверждению законодательные акты, касающиеся модели продаж машин.

Большинство штатов препятствуют продаже машин производителями напрямую потребителям, вынуждая потенциальных покупателей приобретать их у сторонних дилеров. участники комиссии подчёркивают, что «для потребителя было бы лучше, если бы выбор метода дистрибуции оставался за автопроизводителями и потребителями, которым они продают свою продукцию» [10].

1.2 Структура продаж ТД АЗ «УРАЛ»

«Автомобильный завод «Урал» — российский производитель грузовых автомобилей. Полное наименование — ОАО «Автомобильный завод «УРАЛ». Расположен в городе Миасс Челябинской области.

АЗ «Урал» основан в 1941 году. До 1991 года являлся государственным предприятием в составе Министерства автомобильной промышленности СССР. В 2001 году был полностью приватизирован и вошел в состав машиностроительного холдинга «РусПромАвто» (с 2005 года — «Группа ГАЗ») [21].

Управляющий директор — Виктор Сергеевич Кадылкин.

«Группа ГАЗ» — российская автомобилестроительная компания. Штаб-квартира — в Нижнем Новгороде. «Группа ГАЗ» объединяет 13 производственных предприятий в восьми регионах России, а также сбытовые и сервисные организации. «Группа ГАЗ» выпускает лёгкие и среднетоннажные коммерческие автомобили, тяжёлые грузовики, автобусы, легковые автомобили, силовые агрегаты и автокомпоненты [37].

Завод выпускает бортовые грузовики (в том числе для целей Вооружённых сил РФ): Урал-43206 (с модификациями), Урал-532301, Урал-632302, вахтовые автобусы, седельные тягачи и т. п. В 1994 году на базе российского завода «УралАЗ» совместно с итальянским автоконцерном «IVECO» было основано российско-итальянское предприятие тяжёлых грузовиков «Ивеко-УралАЗ» (впоследствии «Ивеко-АМТ»), выпускающего самосвалы, седельные тягачи, лесовозы, сортиментовозы и шасси по лицензии Iveco. Производственная мощность завода — до 3000 автомобилей в год.

Традиционными покупателями продукции Уральского автозавода являлись страны Ближнего Востока. По состоянию на 2015 год экспорт в дальнее зарубежье составил около 7000 автомобилей, 35 % общих продаж «Урала» уходило зарубежным покупателям 12 стран, причём на долю Египта приходилось 94 % поставок [14].

В 2010 году завод приступил к серийному выпуску полноприводного

автомобиля «Урал- 32552- 3011-59» с колесной формулой 4x4. Автомобиль может выпускаться в нескольких вариантах: вахтовый автобус, бортовой автомобиль и шасси под различные надстройки.

В 2013 году на предприятии ведется разработка автомобиля проекта «Урал-М». Одним из важнейших направлений развития техники марки «Урал» является постоянное обновление ее модельного ряда. Ориентация на потребности клиента – вот главный принцип, которому продолжают следовать на предприятии. В 2014 году на автозаводе «УРАЛ» началось серийное производство модернизированного семейства полноприводных автомобилей «Урал-М». Семейство «Урал-М», разработанное на базе серийных шасси «Урал-4320», включает в себя гамму автомобилей с колесными формулами 4x4 и 6x6 как в традиционном капотном, так и в бескапотном исполнении. В конструкцию автомобилей «Урал-М» при разработке внедрено около 50 изменений и технологических улучшений.

В начале июля 2015 года на Международной специализированной выставке «Строительная техника и технологии» был впервые представлен автомобиль нового поколения «Урал NEXТ», который позволит увеличить долю «Урала» на российском рынке тяжелых грузовиков. Сохраняя традиционные преимущества бренда «Урал» – уникальную проходимость и высокую функциональность, «Урал NEXТ» обладает повышенной надежностью и комфортом, улучшенной управляемостью и экономичностью. Новый кабинный модуль установлен на глубоко модернизированное шасси с высокотехнологичной агрегатной базой. Современный внешний облик и интерьер, просторная и комфортабельная кабина, легкость в управлении, отличная эргономика достигнуты за счет применения современных конструкторских решений и комплектующих, соответствующих мировым стандартам качества. Автомобиль стал еще надежнее и комфортнее, дополнив свои качества улучшенной управляемостью и эксплуатационной эффективностью. Старт производства и продаж автомобиля «Урал NEXТ» осуществлен в 2015 году.

В 2016 году автомобиль «Урал NEXТ» получил звание «Грузовик года» по

итогах самого престижного конкурса в области производства коммерческого транспорта - 16-го ежегодного конкурса «Лучший коммерческий автомобиль года в России».

В 2018 году автомобильный завод «Урал» объявил о старте серийного производства и начале продаж автомобилей дорожного семейства. Автомобили «Урал NEXT 6x4» могут использоваться на дорогах общего пользования и технологических дорогах.

Дорожное семейство включает самосвалы грузоподъемностью до 15,6 т для перевозки насыпных и навалочных грузов, седельные тягачи с полной массой автопоезда до 62 т и шасси под установку спецтехники.

На шасси «Урала NEXT 6x4» планируется выпускать большое количество вариантов спецтехники, включая автокраны, автофургоны, мусоровозы, автоцистерны, топливозаправщики, комбинированные дорожные машины и др. Автомобили «Урал NEXT 6x4» подходят для работы в любых условиях, уверенно ведут себя на дорогах с любым покрытием и, что самое главное, - заботятся о комфорте водителя и пассажиров. Низкая стоимость владения и длительный межсервисный интервал (до 30 000 километров), одни из лучших среди грузовой техники условия гарантии (36 месяцев или 150 тыс. км пробега) делают его привлекательным для клиентов.

ООО «Торговый дом АЗ «Урал» занимается сбытом продукции АЗ «Урал». Генеральным директором ТД АЗ «Урал» является Васильев Александр Михайлович. К направлениям деятельности Торгового дома относятся:

- реализация, ремонт, техническое обслуживание, установка и монтаж автомобилей «Урал» и их модификаций;
- укрепление имиджа организации и поддержание репутации надежного поставщика качественной продукции, поддержание доверия потребителей;
- взаимовыгодных отношений с поставщиками, партнерами, потребителями, работниками и другими заинтересованными сторонами по развитию и улучшению совместной деятельности;

- осуществление сбора и обмен информацией с соответствующими заинтересованными сторонами;
- признание улучшений и достижений поставщиков и партнеров.

В Торговом доме существует департамент продаж автомобилей в РФ и СНГ. Им руководит Сергей Александрович Пархоменко. Продажи ведутся во многие страны мира. Остановливаясь на последних четырех годах, страны-покупатели можно разделить на страны дальнего зарубежья и страны СНГ.

Если учитывать наличие даже малейших поставок за последние четыре года, то, исключая страны СНГ, можно выделить двадцать семь стран из дальнего зарубежья. Масштабы поставок представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Экспорт в страны дальнего зарубежья

Страны	2016	2017	2018	2019	Итого
Ангола	89	51	1	2	143
Босния и Герцеговина		1			1
Бразилия			1		1
Буркина-Фасо					0
Венгрия			1		1
Венесуэла	9				9
Вьетнам	18	120	16	4	158
Гайана	2				2
Гватемала					0
Гвинея	1	17	3		21
Египет	771	179	196		1146
Замбия				62	62
Индонезия		34	18		52
ДР Конго			6		6
Куба			500		500
Лаос	42		5		47
Мексика					0
Монголия	3	3			6
Намибия					0
Руанда		24	29		53
Сирия		81	53		134
Словакия			3		3
Судан	52		43		95
Уганда	3	90			93
Филиппины	3	1	16	7	27
Эстония			1		1
Эфиопия	762	305	15		1082
Всего	1755	906	907	75	3862

Причины заинтересованности в Уралах большого количества африканских стран напрашиваются сами: распространенность военных конфликтов и зачастую отсутствие нормальных дорог привлекает африканских партнеров к такому выделяющемуся на бездорожье грузовому автомобилю. Естественно, это не единственные причины. Так, например, Гвинея закупала спецтехнику для своего горнодобывающего предприятия. Особым спросом на рынке дальнего зарубежья пользуются бортовые автомобили, шасси, различного рода спецтехника. Видя потенциал в спросе у определенных стран, УралАЗ расставил сборочные производства в Судане, Эфиопии, Вьетнаме, Азербайджане, Казахстане и Кубе.

В рамках данной работы нас интересуют исключительно продажи в страны СНГ. Сосредотачиваясь на них, стоит выделить две разновидности стран, с которыми ведутся торговые отношения: страны, состоящие в таможенном союзе, что дает определенные преимущества, и страны, сохраняющие таможенный режим.

На данный момент главным союзом России со странами СНГ является Евразийский экономический союз.

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) — международная организация региональной экономической интеграции, обладающая международной правосубъектностью и учрежденная Договором о Евразийском экономическом союзе [9]: Ст. 1. В ЕАЭС обеспечивается свобода движения товаров, а также услуг, капитала и рабочей силы, и проведение скоординированной, согласованной или единой политики в отраслях экономики.

ЕАЭС создан в целях всесторонней модернизации, кооперации и повышения конкурентоспособности национальных экономик и создания условий для стабильного развития в интересах повышения жизненного уровня населения государств-членов.

Государства-члены ЕАЭС:

- Армения (с 2 января 2015 года)
- Белоруссия (с 1 января 2015 года)
- Казахстан (с 1 января 2015 года)

- Киргизия (с 12 августа 2015 года)
- Россия (с 1 января 2015 года)

Кроме этого были объявлены зоны свободной торговли с Вьетнамом, Ираном, Китаем и Кубой. Есть одно государство-наблюдатель – Молдавия. На стадии переговоров находятся Египет, Таиланд, Монголия, Сербия, Индия, Сингапур.

Статьей 4 Договора о ЕАЭС от 29 мая 2014 года в Союзе обеспечивается свобода движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, или «четыре свободы», а также проведение скоординированной, согласованной или единой политики в отраслях экономики [24].

Общий макроэкономический эффект от интеграции постсоветских стран разделяют на несколько пунктов:

- Снижение цены на товары благодаря уменьшению издержек перевозки необходимого сырья/экспорта своего готового товара;
- Стимулируется «здоровая» конкуренция на общем рынке ЕАЭС за счёт равного уровня экономического развития;
- Увеличение конкуренции на общем рынке стран-членов Таможенного Союза благодаря вхождению на рынок новых игроков из общего пространства;
- Увеличение средней з/п благодаря уменьшению издержек и повышению производительности;
- Наращивание производства благодаря увеличению спроса на товары;
- Увеличение благосостояния народов стран ЕАЭС благодаря снижению цен на продукты и увеличению занятости населения в экспансирующихся производствах импортоориентированных/экспортоориентированных фирм;
- Повышается окупаемость новых технологий и товаров благодаря увеличенному объёму рынка;
- Увеличение объёма ВВП стран ЕАЭС минимум на 25 % [30].

В то же время, подписанная версия договора о создании союза носила

компромиссный характер, и потому ряд задуманных мер не был осуществлён в полном объёме. Актуальные вопросы по созданию единого финансового регулятора, по политике в области торговли энергоносителями, а также по проблеме существования изъятий и ограничений в торговле между участниками союза были не решены, а отложены до 2025 года или на неопределённый срок [28].

Трудовым мигрантам — гражданам государств-членов Союза (Казахстан, Белоруссия, Армения, Киргизия) — покупать патент на работу в РФ не требуется, они приравнены в трудовых правах с гражданами РФ [36].

Надо понимать, что с 1 января 2018 года вместо Таможенного кодекса Таможенного союза (ТК ТС) начал действовать новый Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ТК ЕАЭС), который регулирует процесс прохождения таможи в пяти вышеназванных странах.

Рассмотрим главные преимущества, пришедшие с новым кодексом:

1. Электронное декларирование — при наличии электронной цифровой подписи (ЭЦП) все таможенные операции производятся через интернет. Единая информационная система таможенных органов производит все процедуры по контролю, в том числе транспортному, ветеринарному, фитосанитарному онлайн. Электронная система исключает человеческий фактор в принятии решений, что нивелирует коррупционные риски, транзакционные издержки бизнеса, ускоряет работу таможенных органов.

2. Регистрация декларации сейчас происходит в течение 1 часа против 2 часов ранее, выпуск товаров происходит в 6 раз быстрее — срок рассмотрения и выпуска декларации сократился с 24 часов до 4 часов с момента регистрации декларации. Участнику внешнеэкономической деятельности теперь нет необходимости предъявлять документы, на основании которых была заполнена декларация на товар — действует заявительный принцип. Документы будут предъявляться в том случае, если у системы сработает какой-либо риск, и какие это документы будет решать система, а не таможенный инспектор. Предпринимателям теперь не нужно дублировать сведения, которые уже есть в

системе, предъявляя каждый раз одни и те же документы транспортным, таможенным, ветеринарным и фитосанитарным органам.

3. Предварительное декларирование сейчас возможно на любом этапе транспортировки товара, пока он не прибыл на таможню назначения. Ранее позволялось подать предварительную декларацию до момента пересечения границы грузом.

4. Уникальная возможность — выпуск товаров до подачи декларации. Ранее эта процедура была доступна только экономическим операторам и для скоропортящейся продукции. Сейчас этот список значительно расширился и включает поставки по инвестконтрактам, такие таможенные процедуры как свободная таможенная зона, таможенный склад и другие.

5. Возможность отсрочек по уплате таможенных платежей для всех участников внешнеэкономической деятельности, в том числе без начисления процентов до шести месяцев.

6. В новом таможенном кодексе отсутствует возможность принятия таможенным органом решения о доначислении платежей, штрафов и пеней по ним в случае изменения классификационного решения.

7. Излишне уплаченные таможенные платежи теперь возвращаются на лицевой счет участника ВЭД автоматически после внесения соответствующих изменений в декларацию. Для возврата на расчетный счет организации необходимо будет подать лишь заявление в электронном виде без пакета подтверждающих документов как ранее.

8. Принцип “единого окна”. В ТК ЕАЭС заложена возможность реализации принципа “одного окна”. В недалеком будущем участники ВЭД смогут получить доступ к многочисленным государственным услугам в сфере внешнеэкономической деятельности, не выходя из дома.

Если же говорить о вывозных таможенных пошлинах, то в ТК ЕАЭС указано, что для их исчисления применяются ставки, установленные законодательством государства-члена, в котором они подлежат уплате, если иное не установлено международными договорами в рамках Союза и (или)

двусторонними международными договорами государств-членов. Во взаимной торговле стран-членов Таможенного союза, в рамках ЕАЭС, ввозные и вывозные таможенные пошлины не применяются.

Для исчисления налогов применяются ставки, установленные законодательством государства-члена, в котором в соответствии со статьей 61 настоящего Кодекса они подлежат уплате [8].

2 АНАЛИЗ ПРОДАЖ ТД «АЗ «УРАЛ» В СТРАНЫ СНГ

2.1 Ассортиментная политика

Рыночный успех в настоящее время является главным критерием оценки деятельности предприятий, а его рыночные возможности определяются грамотно разработанной товарной политикой. Именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, совершенствованием планирования ассортимента.

Товарный ассортимент – это определенная совокупность разнообразных товаров, входящих в состав торговли [15].

Особое значение при формировании ассортимента имеет классификация товаров, т.е. деление по характеру потребления, сроку использования, например: товары повседневного спроса (расходуемые товары); товары предварительного выбора (выбираемые); товары особого спроса (специального ассортимента); товары пассивного спроса.

Последние три группы образуют товары, как правило, длительного пользования и/или дорогостоящие.

Товары повседневного спроса, в свою очередь, подразделяются на следующие группы: товары первой необходимости (их отличает частый, регулярный, консервативный характер приобретения, приобретение, относительно малыми партиями); товары импульсивного спроса (их отличает привычный, устойчивый и провоцируемый постоянным предложением характер приобретения и потребления); товары экстренного спроса (их отличает ситуационный, причинный, порой острый характер потребления). Товары повседневного спроса – это товары, которые потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение между собой. Примерами могут служить хлеб, соль, мыло.

Все три группы товаров повседневного спроса объединяет частый, привычный и легкий характер их приобретения.

Товары предварительного выбора, напротив, не отличаются частотой, привычностью и легкостью приобретения. Приобретение такого товара связано с его выбором из множества предложений подобных товаров. Приобретение связано с необходимостью в консультациях, сервисном, пред- и послепродажном обслуживании.

Все товары предварительного выбора подразделяют на схожие по потребительским свойствам и несхожие. Схожие товары предварительного выбора – товары как изделия, очень близкие по потребительским свойствам, но отличающиеся друг от друга ценой в такой мере, чтобы оправдать их сравнение покупателем между собой при покупке. Продавец таких товаров в разговоре с покупателем должен «обосновывать цену».

Примерами подобных товаров могут служить мебель, одежда, подержанные автомобили и основные электробытовые приборы.

Несхожие товары предварительного выбора – товары, рассчитанные на индивидуальный вкус, штучные товары. При продаже несхожих товаров предварительного выбора необходимо иметь широкий ассортимент, чтобы удовлетворить разнообразные индивидуальные потребности.

Примерами товаров предварительного выбора могут служить одежда, предметы интерьера, "белая" техника, электробытовые приборы.

Товары особого спроса — товары с уникальными характеристиками и/или отдельные марочные товары, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия. Примерами подобных товаров могут служить конкретные марки и типы модных товаров, автомобили, стереоаппаратура, фотооборудование, мужские костюмы.

Например, автомобиль «Мерседес» является товаром особого спроса, поскольку покупатели готовы преодолеть большие расстояния, чтобы приобрести его. Товары особого спроса не предполагают никаких сравнений. Дополнительным вкладом потребителя является только время, которое он

затрачивает, чтобы добраться до дилера, торгующего искомыми товарами. При этом удобство месторасположения дилера не имеет особого значения, он лишь должен обязательно оповестить потенциальных покупателей о своем местоположении.

Каждая покупка товара особого спроса требует больших затрат. Перед тем как принять решение о покупке такого товара, потребители затрачивают много времени и усилий. Они часто проводят изучение, посещая магазины, читая статьи в журналах и выслушивая рекомендации друзей. После того как они примут решение относительно марки и продавца, удобства и цена не играют большой роли.

Товары пассивного спроса — товары, которых потребитель не знает или знает, но обычно не задумывается об их покупке. Новинки типа индикаторов дыма и кухонных машин для переработки пищевых продуктов пребывают в разряде товаров пассивного спроса до тех пор, пока реклама не обеспечивает осведомленность потребителя об их существовании.

Классическими примерами всем известных и, тем не менее, не вызывающих спроса товаров служат страхование жизни, могильные участки, надгробия и энциклопедии.

Уже в силу своей природы подобные товары требуют для своего сбыта значительных маркетинговых усилий в виде рекламы и методов личной продажи. Некоторые из наиболее изощренных приемов личной продажи появились на свет как результат стремления обеспечить сбыт именно товаров пассивного спроса.

Важным принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение достаточной его широты и глубины.

Под широтой ассортимента понимают число товарных групп и подгрупп, входящих в формируемый ассортиментный перечень, а под глубиной — число разновидностей товаров по отдельным потребительским или качественным признакам (фасонам, моделям, размерам и другим показателям) [13].

Коммерческая деятельность в области планирования ассортимента должна строиться на принципах комплексного подхода и предлагает разработку системы

мер и принципиальных подходов стратегического характера, направленных на формирование конкурентоспособной ассортиментной модели, обеспечивающей устойчивые позиции предприятия на рынке. Составляющие ассортиментной политики предприятия можно представить следующим образом:

1. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов
2. Изучение требований потребителей к товарам, методам продаж, сервису, услугам
3. Определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для потребителей и обеспечивающего экономическую эффективность деятельность предприятия
4. Выбор наиболее эффективного метода формирования ассортимента с учетом современных принципов
5. Определение оптимального соотношения набора товаров, находящихся на разных стадиях своих жизненных циклов
6. Разработка ассортиментной модели и стратегии реализации товаров

Успешная ассортиментная политика оказывает прямое влияние на финансовые показатели работы предприятия. Для российского потребителя цена товара - по-прежнему основной мотив покупательского поведения.

Ассортиментная политика – это система маркетинговых направлений развития коммерческой деятельности, обеспечивающих формирование конкурентоспособной ассортиментной модели предприятия на рынке [11].

Современная ассортиментная политика предлагает решение следующих наиболее важных задач: удовлетворение спроса конкретных групп потребителей; гибкое реагирование на требования рынка; обеспечение финансовой устойчивости торгового предприятия.

Вместе с тем ее разработка и осуществление требуют соблюдения определенных условий: четкого представления о коммерческой стратегии предприятия на рынке; хорошего знания рынка и требований потребителей; ясного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и перспективе.

В данный момент Торговый дом АЗ «Урал» представляет несколько семейств автомобилей:

- Урал NEXТ 6Х4 - современный и надёжный грузовик для любых дорог;
- Урал NEXТ - современный и надёжный грузовик для любых дорог и бездорожья;
- Урал – М – бескапотные автомобили с максимальной выгодой и высокой проходимостью;
- Урал-6370К - бескапотные автомобили с наибольшей грузоподъемностью и высокой надежностью;
- Урал CNG – автомобили, работающие на компрессионном или сжиженном природном газе (метане).

Рассмотрим подробнее каждый тип автомобилей.

Семейство Урал NEXТ 6Х4 выделяется максимальной мощностью в 420 л.с., максимальной грузоподъемностью в 19 тонн и расходом топлива в 28 л/100 км, ресурсом в 800 000 километров и 6-цилиндровым двигателем ЯМЗ-536.

Модельный ряд:

- Самосвал - предназначен для перевозки различных сыпучих строительных, промышленных грузов по дорогам I-IV категории. Цена от 4 311 000 рублей;
- Седельный тягач - предназначен для буксирования полуприцепов при температуре окружающего воздуха от -45 °С до +40 °С по дорогам I-IV категории. Цена от 4 980 000 рублей;
- Шасси под установку различной спецтехники

Семейство Урал NEXТ представляет автомобили с максимальной мощностью в 310 л.с., грузоподъемностью в 13 тонн, с расходом топлива в 38 л/100 км и тем же двигателем ЯМЗ – 536.

Модельный ряд:

- Бортовой автомобиль - предназначен для транспортировки различных

грузов по всем видам дорог и местности. Цена от 3 373 000 рублей;

- Седельный тягач - предназначен для буксирования полуприцепов при температуре окружающего воздуха от -45 °С до +40 °С по всем видам дорог и местности. Цена от 3 911 000 рублей;

- Специальное пассажирское транспортное средство (автобус вахтовый) - предназначено для перевозки людей по дорогам 1-4 категории и участкам местности. Цена от 3 952 000 рублей;

- Самосвал - предназначен для перевозки различных сыпучих строительных, промышленных грузов по всем видам дорог. Цена от 3 909 000 рублей;

- Шасси под установку различной спецтехники

Семейство Урал - М представляет автомобили с максимальной мощностью в 310 л.с., грузоподъемностью в 11 тонн, с расходом топлива в 38 л/100 км и тем же двигателем ЯМЗ – 536. Далее описание машин аналогичное.

Модельный ряд:

- Бортовой – от 3 442 000 рублей;

- Седельный тягач 6Х6 – от 3 889 000 рублей;

- Седельный тягач 8Х8 - от 5 259 000 рублей. Кабина тягача также снабжена спальником;

- Автобус специальный - предназначен для перевозки пассажиров и вахтовых бригад по всем видам дорог и местности. Цена от 3 906 000 рублей;

- Самосвал с задней разгрузкой - предназначен для перевозки навалочных и насыпных грузов, кроме скального грунта, в условиях промышленного и гражданского строительства. Цена от 3 914 000 руб;

- Шасси под установку различной спецтехники

Семейство Урал – 6370К представляет автомобили с максимальной мощностью в 420 л.с., грузоподъемностью в 21,5 тонн, с расходом топлива в 52 л/100 км и двигателем ЯМЗ – 653.

- Модельный ряд:

- Седельный тягач - от 5 861 000 рублей;
- Самосвал - от 6 548 000 рублей;
- Шасси под установку различной спецтехники

Семейство Урал CNG представляет автомобили с максимальной мощностью в 310 л.с., грузоподъемностью в 13 тонн, с расходом топлива в 40 л/100 км и тем же двигателем ЯМЗ – 536 CNG.

Модельный ряд:

- Седельный тягач – от 6 006 000 рублей;
- Вахтовый автобус – от 6 161 000 рублей;
- Самосвал – от 6 359 000 рублей;
- Шасси под установку различной спецтехники

Стоит отметить, что УралАЗ использует комплектующие разных фирм – производителей:

- Топливная система — Bosh — представляет широкую гамму высококачественных продуктов и услуг в сфере автомобильного, диагностического оборудования и запчастей [16];

- Двигатели — Ярославский моторный завод — одно из крупнейших российских предприятий по производству дизельных двигателей многоцелевого назначения, сцеплений, коробок передач, запасных частей к ним, а также стационарных агрегатов на их базе [40];

- КПП —ZF Friedrichshafen AG — глобальная технологическая компания, поставляющая системы для легковых автомобилей, коммерческого транспорта и промышленных технологий, обеспечивающие мобильность нового поколения [20];

- Светотехника — Hella — один из ведущих мировых производителей в области светотехники и электроники для автомобильной промышленности [17];

- Светотехника — «ОСВАР» — советское и российское электротехническое предприятие [34];

- Тормозная система – WABCO — ведущий глобальный поставщик технологий и систем управления [19].

Спецтехнику на шасси «Урал» изготавливают следующие стратегические партнеры [25]:

1. ООО «Приоритет» - это крупный автомобилестроительный комплекс с непрерывным циклом производства от заготовки до выхода готовой пожарной автоспецтехники [31].

2. Завод Уралпромтехника - производитель спецтехники, навесного и прицепного оборудования на шасси УРАЛ [38].

3. ОАО ЧМЗ - Челябинский механический завод является уникальным производителем автомобильных, гусеничных и специальных кранов [39].

4. ООО «УСПТК-Холдинг» - занимается производством и поставкой новой пожарной техники для различных отраслей промышленности. Основная деятельность холдинга связана с МЧС России [33].

5. Завод «УралСпецТранс» - крупный машиностроительный комплекс с законченным производственным циклом от заготовки до выпуска готовой продукции. Помимо производства спецтехники, является дилером российских автогигантов, занимается комплексным сервисным обслуживанием и снабжением сертифицированными запчастями [32].

В случае со странами СНГ стоит отметить, что зачастую продаются автомобили не из последнего модельного ряда ввиду их низкой платежеспособности.

Автозавод «Урал» планирует завершить разработку нового семейства полноприводных дорожных грузовиков к 2021 году. Сейчас разрабатывается семейство полноприводных дорожных грузовиков с новой кабиной — бескапотной. Закончить разработку планируется к 2020-2021 году. Речь идет о линейке грузовиков с колесной формулой 6x4 и 8x4, полной массой от 26 до 48 тонн, с базовым двигателем и механической коробкой передач [35].

2.2 Структура продаж в страны СНГ

Торговый дом АЗ «Урал» сотрудничает с большинством стран СНГ: Азербайджан, Армения, Белоруссия, Грузия, Казахстан, Таджикистан, Туркмения, Узбекистан. Наилучшие показатели продаж демонстрируются в Армении, Казахстане и Азербайджане. Неудивительно, что в Казахстане и Азербайджане УралАЗ решил открыть сборочные производства. Проанализируем продажи в страны СНГ за три последних года (таблицы 2, 3, 4).

Таблица 2 – Продажи Уралов в страны СНГ за 2016 год.

Страна	Сумма, руб.	Доля
Азербайджан	441 541 722	56,4
Армения	135 000 000	17,2
Беларусь	10 649 000	1,4
Грузия	3 301 238	0,4
Казахстан	192 812 000	24,6

По таблице 2 видно, что лидером продаж в 2016 году был Азербайджан. Поставки в эту страну превысили половину всех поставок в СНГ. Также хороший объем зафиксирован в Армении с долей в 17,2% и Казахстане с 24,6%. Основу продаж во все три страны составляют военные поставки, так как военные структуры периодически обновляют парк автомобилей. В Казахстане, например, это Национальная гвардия и Пограничная служба. Армения и Азербайджан тоже следят за своим вооружением ввиду продолжительного конфликта. В 2016 году перевес был в сторону Азербайджана. Незначительную долю в 1,8 % разделили Грузия и Беларусь.

Таблица 3 – Продажи Уралов в страны СНГ за 2017 год

Страна	Сумма, руб.	Доля
Азербайджан	83 192 250	11,3
Армения	358 955 000	48,9
Беларусь	19 744 660	2,7
Грузия	9 008 000	1,2
Казахстан	185 641 705	25,3
Узбекистан	37 488 040	5,1
Кыргызстан	19 796 630	2,7
Таджикистан	20 476 980	2,8

В 2017 году ситуация изменилась. Армения стала главным покупателем за счет выделенного бюджета на нужды армии, заняв почти половину объема общих поставок в СНГ. Казахстан повысил свою долю до 25,3%, при этом потеряв в сумме, пусть и незначительно. Поставки в Азербайджан составили 11,3% от общего объема. Также в 2017 году прибавились ещё три страны: Таджикистан, Кыргызстан, Узбекистан.

Таблица 4 – Продажи Уралов в страны СНГ за 2018 год

Страна	Сумма, руб.	Доля
Азербайджан	160 229 242	14,6
Армения	229 100 000	20,9
Беларусь	37 151 000	3,4
Грузия	60 786 238	5,5
Казахстан	521 276 675	47,5
Узбекистан	90 018 545	8,2

В 2018 году большая часть поставок пришлась на Казахстан. При сумме в более чем 500 миллионов, их доля составила только 47,5%, так как Армения и Азербайджан тоже приобрели машин на приличные суммы: 229 100 000 рублей и 160 229 242 рубля соответственно. Таким образом, доля Армении составила – 20,9%, а Азербайджана – 14,6%. Оставшиеся 17,1% разделили Беларусь, Грузия и Узбекистан.

За три года можно сделать вывод, что есть обозначенная тройка стран - лидеров по продажам, которые не меняются: Азербайджан, Армения, Казахстан. Каждый год у одного из них практически половина от всех продаж в СНГ.

2.3 Структура продаж по контрагентам

Еще один критерий, по которому требуется проанализировать продажи – это контрагенты, с которыми сотрудничает предприятие, чтобы понять, на какой тип делать ставку и нужны ли заводу посредники (таблицы 5, 6, 7).

Таблица 5 – Контрагенты АЗ «Урал» в СНГ за 2016 год

Компания	Тип	Сумма, руб.	Итого	Доля	Доля типа в сумме за год
Дилер	Шинкар Холдинг	12 182 480	71 611 480	17	9,1
Дилер	Спецмикстрейд	3 938 000		5,5	
Дилер	Казавтобуспром	55 491 000		77,5	
Покупатель	ООО Агроинтер	30 019 352	176 123 352	17	22,5
Покупатель	Рособоронэкспорт	135 000 000		76,7	
Покупатель	Caspian Oil Services Management Inc.	4 450 000		2,5	
Покупатель	Кустанайская поисково-съемочная экспедиция	2 180 000		1,2	
Покупатель	Шульбинская ГЭС	4 474 000		2,5	
Сборка	Гянджинский АЗ	399 339 890	525 556 890	76	67,1
Сборка	СемаЗ	126 217 000		24	
Спецтехника	ООО Промдорсервис	6 711 000	10 012 238	67	1,3
Спецтехника	Джи Ти Групп	3 301 238		33	

В 2016 году наибольшая доля в продажах у сборочных производств в Казахстане и Азербайджане – 67,1%. Гянджинский автомобильный завод принес 525 556 тысяч рублей, а СемаЗ – 126 217 тысяч рублей. После них различные покупатели составляют долю в 22,5%. Большую часть в этой категории составляют поставки в Армению через Рособоронэкспорт. Дилеры и производители спецтехники разделили 10,4% продаж.

Таблица 6 – Контрагенты АЗ «Урал» в СНГ за 2017 год

Тип	Компания	Сумма, руб.	Итого	Доля	Доля типа в сумме за год
Дилер	Шинкар Холдинг	23 617 000	165 952 810	14,2	22,6
Дилер	Спецмикстрейд	16 221 660		9,8	
Дилер	ТТ-Экспорт	59 575 250		35,9	
Дилер	Казавтобуспром	51 732 000		31,2	
Дилер	КА Группа ГАЗ	14 806 900		8,9	
Покупатель	Департамент МТО МО РА	347 835 000	396 676 000	87,7	54
Покупатель	ЗММК	11 120 000		2,8	
Покупатель	Атырауэнерготехсервис	37 721 000		9,5	
Сборка	СемаЗ	93 631 500	93 631 500	100	12,8
Спецтехника	ООО Промдорсервис	3 523 000	78 042 955	4,5	10,6
Спецтехника	Джи Ти Групп	9 008 000		11,5	
Спецтехника	АО «Геомаш»	2 557 205		3,3	
Спецтехника	Завод СпецАгрегат	25 466 710		32,6	
Спецтехника	УЗСТ	33 067 760		42,4	
Спецтехника	ООО Кунгурский машзавод	4 420 280		5,7	

В 2017 году перевес был у покупателей с долей в 54% и выручкой 396 676 тысяч рублей. Опять же, в основном, это заслуга поставок в Армению – теперь напрямую, Министерству обороны. Продажи через дилеров дали 22,6% выручки, что равно 165 952 тысячам рублей. По отдельности здесь выделяются разве что «Казаавтобуспром» и «ТТ – Экспорт». Стоит отметить, что «ТТ – Экспорт» это тот же Гянджинский АЗ, пожелавший работать через посредника. Тем не менее, в отчетности указан дилер, потому и в данной работе будет использоваться именно он. СемАЗ в одиночку принес 12,8% выручки.

Таблица 7 - Контрагенты АЗ «Урал» в СНГ за 2018 год

Тип	Компания	Сумма, руб.	Итого по типу	Доля	Доля типа в сумме за год
Дилер	Шинкар Холдинг	17 771 000	288 236 682	6,2	26,2
Дилер	Спецмикстрейд	4 824 000		1,7	
Дилер	Казавтобуспром	73 090 000		25,4	
Дилер	ТТ-Экспорт	115 856 242		40,2	
Дилер	УЗСТ	76 695 440		26,6	
Покупатель	Департамент МТО МО РА	215 100 000	308 234 343	69,8	28,1
Покупатель	ЗММК	14 000 000		4,5	
Покупатель	Страда	48 661 238		15,8	
Покупатель	Атырауэнерготехсервис	19 450 000		6,3	
Покупатель	Электростроймонтажсеть	11 023 105		3,6	
Сборка	Семаз	420 936 675	420 936 675	100	38,3
Спецтехника	Уралпожтехника	26 602 000	81 154 000	32,8	7,4
Спецтехника	ООО Промдорсервис	29 677 000		36,6	
Спецтехника	Святовит	2 650 000		3,3	
Спецтехника	Джи Ти Групп	12 125 000		14,9	

В 2018 году наибольшая доля у СемАЗ – 38,3% - 420 936 тысяч рублей. Все покупатели вместе не приносят такую же выручку, у них только 28,1% и 308 234 тысячи рублей. Большую часть составляют продажи Министерству обороны Армении в сумме 308 234 тысяч рублей. Продажи через дилеров составляют долю в 26,2% и в сумме 288 236 тысяч рублей, в которой выделяется «ТТ – Экспорт», продажи через который составляют 40% от этой суммы.

Не считая 2017 года, сборочные производства дают наибольшую долю выручки, в чем главную роль играет правильный выбор стран для строительства заводов. В данном случае это Казахстан и Азербайджан.

2.4 Структура продаж по ассортименту

Структура продаж по ассортименту АЗ «Урал» имеет свои особенности в рамках данной работы. Для наилучшего понимания и достижения поставленных целей достаточно будет пройтись по типам изготавливаемых машин. Подробные модификации будут лишь загромождать и не способствовать восприятию главной сути для человека, не являющегося специалистом в этой области, потому ими было решено пренебречь (таблицы 8, 9, 10).

Таблица 8 – Продажи машин по типу в 2016 году

Тип	Страна	Количество	Итого	Доля
Бортовой	Азербайджан	328	411	79,8
	Армения	50		12,2
	Казахстан	33		8,0
Вахтовый автобус	Азербайджан	11	17	64,7
	Казахстан	6		35,3
Шасси	Азербайджан	2	72	2,8
	Беларусь	8		11,1
	Казахстан	62		86,1
Спецтехника	Азербайджан	20	21	95,2
	Грузия	1		4,8
Седельный тягач	Азербайджан	2	3	66,7
	Казахстан	1		33,3
Бронеавтомобиль	Казахстан	1	1	100

В таблице 8 показано, что наиболее популярными были бортовые автомобили – было куплено 411 машин. Почти 80% составили поставки в Азербайджан. 72 шасси было поставлено в Азербайджан, Беларусь, Казахстан.

Таблица 9 – Продажи машин по типу в 2017 году

Тип	Страна	Количество	Итого	Доля
Вахтовый автобус	Азербайджан	4	27	14,8
	Казахстан	18		66,7
	Кыргызстан	5		18,5
Шасси	Азербайджан	36	108	33,3
	Беларусь	8		7,4
	Казахстан	50		46,3
	Кыргызстан	2		1,9
	Таджикистан	10		9,3
	Узбекистан	2		1,9
Спецтехника	Азербайджан	1	98	1,0
	Армения	82		83,7
	Узбекистан	15		15,3
Седельный тягач	Азербайджан	3	9	33,3
	Беларусь	2		22,2
	Казахстан	4		44,4
Бортовой	Армения	94	94	100
Самосвал	Армения	4	8	50
	Грузия	4		50
Фургон	Армения	12	12	100
Машкомплекты	Казахстан	14	14	100

В 2017 году было продано 108 шасси, почти половина машин ушла в Казахстан. 98 машин различной спецтехники поставили в Азербайджан, Армению и Узбекистан. Бортовые машины все так же пользовались спросом – продано 94 штуки.

Таблица 10 - Продажи машин по типу в 2018 году

Тип	Страна	Количество	Итого	Доля
Бортовой	Азербайджан	65	136	47,8
	Армения	47		34,6
	Казахстан	23		16,9
	Узбекистан	1		0,7
Бортовой с КМУ	Грузия	1	2	50
	Узбекистан	1		50
Фургон	Армения	77	77	100
Фургон с КМУ	Грузия	1	1	100
Вахтовый автобус	Азербайджан	1	15	6,7
	Армения	10		66,7
	Казахстан	4		26,7
Спецтехника	Азербайджан	11	27	40,7
	Грузия	16		59,3
Самосвал	Азербайджан	4	10	40
	Армения	5		50
	Грузия	1		10
Седельный тягач	Казахстан	7	8	87,5
	Узбекистан	1		12,5
Машкомплекты	Казахстан	115	115	100
Шасси	Беларусь	16	91	17,6
	Грузия	4		4,4
	Казахстан	48		52,7
	Узбекистан	23		25,3

Большую долю в 2018 году составили бортовые автомобили в количестве 136 штук. Здесь как покупатель выделяется Азербайджан, у которого почти половина от всего объема. Изрядное количество машкомплектов было продано в Казахстан, чтобы там уже быть собранными в готовые автомобили. Также завод поставил 91 шасси в 4 страны.

Таким образом, лучшие продажи у бортовых автомобилей, шасси, машкомплектов и спецтехники.

2.5 Сравнение с конкурентом ПАО «КамАЗ».

Главным конкурентом АЗ «Урал» является ПАО «КамАЗ». Группа компаний «КАМАЗ» – крупнейшая автомобильная корпорация Российской Федерации. ПАО «КАМАЗ» входит в 20-ку ведущих мировых производителей

тяжёлых грузовых автомобилей и находится на 16-м месте по объёмам производства тяжёлых грузовиков полной массой более 16 тонн. Производственные мощности составляют 71 тысячу автомобилей в год. Входит в Госкорпорацию Ростех.

Уставный капитал «КАМАЗа» составляет 35,36 млрд. рублей. Самые крупные пакеты акций принадлежат государству и коммерческим банкам.

Единый производственный комплекс группы организаций ПАО «КАМАЗ» охватывает весь технологический цикл производства грузовых автомобилей – от разработки, изготовления, сборки автотехники и автокомпонентов до сбыта готовой продукции и сервисного сопровождения.

В состав группы технологической цепочки входит несколько крупных заводов автомобильного производства. На набережночелнинской промышленной площадке расположены: литейный и кузнечный заводы, завод двигателей (ЗД), прессово-рамный завод (ПРЗ), завод каркасов кабин (ЗКК), автомобильный завод (АвЗ), ремонтно-инструментальный завод (РИЗ), Индустриальный парк «Мастер».

Крупнейшие из дочерних предприятий за пределами города Набережные Челны: ПАО «НЕФАЗ» и ПАО «Туймазинский завод автобетоносмесителей» (Башкортостан).

Группа организаций ПАО «КАМАЗ» объединяет 109 компаний на территории России, СНГ и дальнего зарубежья.

Всего в группе технологической цепочки ПАО «КАМАЗ» работает 33,5 тыс. человек.

По итогам 2018 года компанией получена чистая прибыль в размере 27 млн. рублей (по РСБУ). Выручка ПАО «КАМАЗ» составила 151 млрд. 100 млн. рублей – рост на 4% по сравнению с 2017 годом. За отчётный год было реализовано грузовых автомобилей на сумму 115 млрд. 292 млн. рублей, что на 6% больше, чем годом ранее (в 2017г. реализовано на сумму 108 млрд. 689 млн. руб.). Общая величина оборотных и внеоборотных активов к концу 2018 года увеличилась на 31 млрд. 735 млн. руб. и составила 179 млрд. 899 млн. руб. Чистые

активы ПАО «КАМАЗ» по состоянию на 31 декабря 2018 года составили 45 млрд. 161 млн. руб., сохранившись на уровне предыдущего года, что говорит о стабильном положении компании.

В течение года продолжалась реализация программ реинжиниринга производства. Общий объём инвестиций в развитие модельного ряда и модернизацию производственных мощностей составил более 14 млрд. рублей.

В 2018 году было продано 36,7 тыс. единиц автотехники КАМАЗ. Из них 32,6 тыс. автомобилей реализовано на российском рынке. На экспорт в 2018 году было отгружено чуть более 4 тыс. автомобилей и сборочных комплектов деталей КАМАЗ (СКД).

«КАМАЗ» 14 раз признан «Лучшим российским экспортёром».

В 2018 году «КАМАЗу» принадлежало около 41% российского рынка тяжёлых грузовых автомобилей. Однако по итогам двух первых месяцев 2019 года регистрации грузовиков КАМАЗ составили свыше 4,3 тыс. единиц, что на 23% больше по сравнению с январем-февралем 2018 года. Таким образом, доля компании на российском рынке грузовых автомобилей полной массой свыше 14 тонн по данным регистраций достигла 50% против 41% годом ранее. Кроме того, по итогам 2018 года доля КАМАЗа в сегменте магистральных тягачей выросла до 19% (по регистрациям). В данном сегменте КАМАЗ представлен седельными тягачами КАМАЗ-5490 (4x2), -65209 (6x2) и -6460 (6x4).

ПАО «КАМАЗ» выпускает широкую гамму грузовой техники: грузовые автомобили (более 60 моделей, свыше 1500 комплектаций, автомобили с правым рулём), прицепы, автобусы, двигатели, силовые агрегаты и различный инструмент. «КАМАЗ» традиционно позиционируется на рынке грузовых автомобилей полной массой от 14 до 40 тонн. За последние годы гамма выпускаемой продукции расширилась за счёт новых моделей и семейств автомобилей – от городских развозных грузовиков до автомобилей повышенной грузоподъёмности для эксплуатации в составе автопоездов полной массой до 120 тонн. Кроме того, в 2018 году «КАМАЗ» приступил к серийному производству электробусов.

Главной целью ПАО «КАМАЗ» в области качества является создание конкурентоспособной продукции и сервиса, удовлетворяющих требованиям и ожиданиям потребителей и обеспечивающих стабильное финансовое положение компании.

Эта цель сформулирована в Политике ПАО «КАМАЗ» в области качества, определяющей основные принципы, на которых строится деятельность компании в области качества.

Система менеджмента качества применяется как средство, обеспечивающее проведение Политики в области качества и достижение поставленных целей в области качества и распространяется на все подразделения и дочерние общества ПАО «КАМАЗ».

ПАО «КАМАЗ» имеет сборочные предприятия в Казахстане, Литве, Азербайджане, Индии. Сборка производится из сборочных комплектов деталей, поставляемых с «КАМАЗа». В Казахстане реализуются программы локализации производства деталей и узлов из состава сборочных машинокомплектов. На сборочном предприятии компании «Аутобаги» (Литва) осуществляется сборка автомобилей КАМАЗ экологического класса «Евро-6». Прорабатываются проекты по возобновлению сборки автомобилей КАМАЗ на сборочных предприятиях в Иране и Вьетнаме. В октябре 2018 года ПАО «КАМАЗ» и ООО «UzAutoTRAILER», входящее в структуру АО «Узавтосаноат», подписали соглашение о создании совместного предприятия KAMAZ ASIA CENTER.

Клиенты КамАЗа - предприятия всех отраслей экономики, где применяются грузовые автомобили, компании, занимающиеся грузовыми автоперевозками, региональные и городские автохозяйства России и стран традиционных продаж, естественные монополии, крупные корпоративные клиенты, государственные предприятия и учреждения. Крупнейшие потребители продукции ПАО «КАМАЗ» в нашей стране — «ГАЗПРОМ», «ЛУКОЙЛ», «СУЭК», «ТНК» и др.

ПАО «КАМАЗ» осуществляет экспорт автомобилей, СКД (сборочные комплекты деталей) и запасных частей в более чем 40 стран СНГ, Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, Африки, Восточной Европы, Латинской Америки.

По итогам 2018 года основным экспортным рынком ПАО «КАМАЗ» стали Средняя Азия, Казахстан, а также Юго-Восточная Азия. Кроме того, в январе 2018 года были осуществлены первые поставки автомобилей КАМАЗ на новый для компании экспортный рынок – Филиппины.

В декабре 2007 года «КАМАЗ» подписал соглашение с компанией Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH о создании в Набережных Челнах совместного предприятия по выпуску тормозных механизмов «КНОРР-БРЕМЗЕ КАМА» с равными долями сторон в уставном капитале.

10 марта 2008 года были подписаны уставные документы совместного предприятия по выпуску деталей цилиндропоршневой группы между Federal Mogul Corporation (США) и ПАО «КАМАЗ» с равными долями сторон в уставном капитале — «Федерал Могул Набережные Челны».

В декабре 2008 года немецкий концерн Daimler AG приобрёл 10% уставного капитала «КАМАЗа», что стало началом нового взаимовыгодного стратегического партнерства двух автопроизводителей. В результате этого партнёрства в 2009 году «КАМАЗом» и Daimler AG были подписаны договоры о создании двух совместных предприятий — «Фузо КАМАЗ Тракс Рус» по выпуску и продажам лёгких грузовых автомобилей Fuso Canter в России и «Мерседес-Бенц Тракс Восток» по производству и реализации тяжёлых грузовых автомобилей Mercedes-Benz Actros и Ахор. В 2015 году антимонопольные органы Еврокомиссии одобрили сделку между Daimler и «КАМАЗом» по объединению этих совместных предприятий, что позволило оптимизировать административное управление и производственные процессы. Кроме того, 21 января 2016 года данное СП было переименовано в ООО «ДАЙМЛЕР КАМАЗ РУС» («ДК РУС»). Сейчас Daimler AG и ПАО «КАМАЗ» принадлежат по 50% акций «ДАЙМЛЕР КАМАЗ РУС».

26 октября 2012 года создано ООО «КРАН центр «КАМАЗ», которое в 2015 году было реорганизовано в совместное предприятие между ПАО «КАМАЗ» (51% УК) и международным концерном PALFINGER – крупнейшим мировым производителем краново-монтажных устройств. Совместное предприятие выпускает спецавтотехнику на шасси КАМАЗ с КМУ Palfinger [27].

Так как дорожные автомобили завод начал развивать совсем недавно, требуется сравнить полноприводные коммерческие и военные машины обеих организаций.

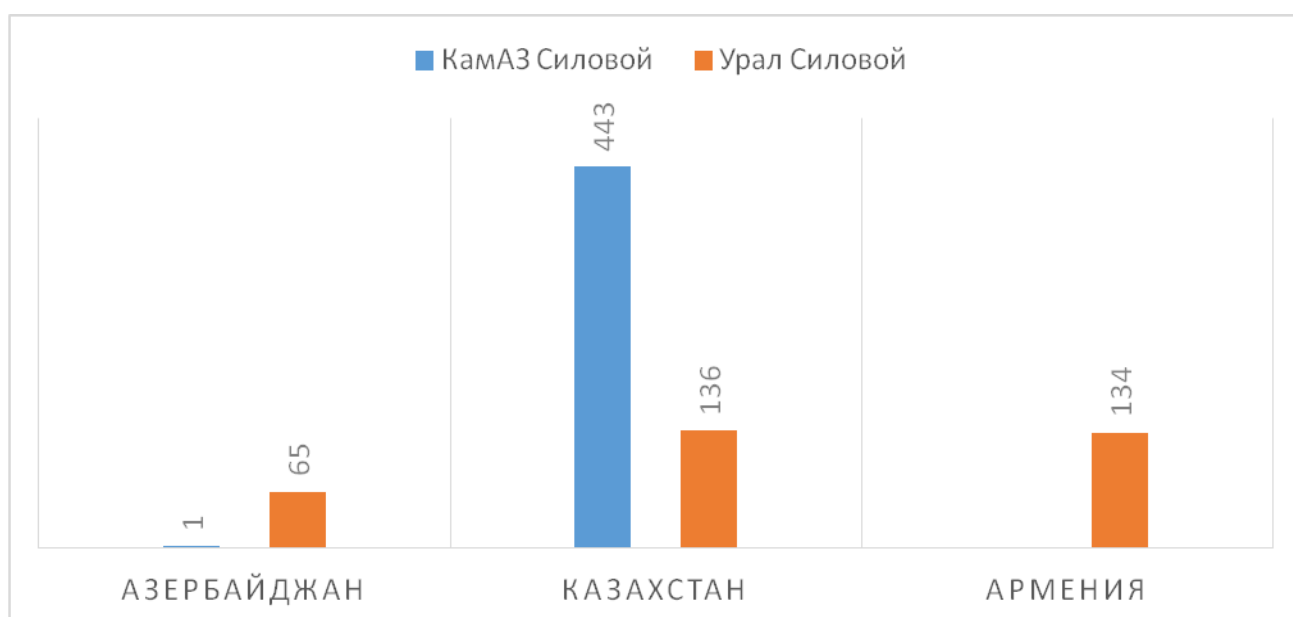


Рисунок 1 – Сравнение силовых рынков КамАЗ и УралАЗ в 2018 году

Из рисунка 1 видно, что АЗ «Урал» свободно себя чувствует на рынках Азербайджана и Армении преимущественно благодаря военным поставкам, но в Казахстане КамАЗ опережает его на 307 машин. Тут же стоит отметить, что основной товар КамАЗа это именно дорожные автомобили, и его преимущество в Казахстане важно учитывать. В целом, на рынке полноприводных автомобилей УралАЗ чувствует себя уверенно благодаря низким ценам и лучшей проходимости.

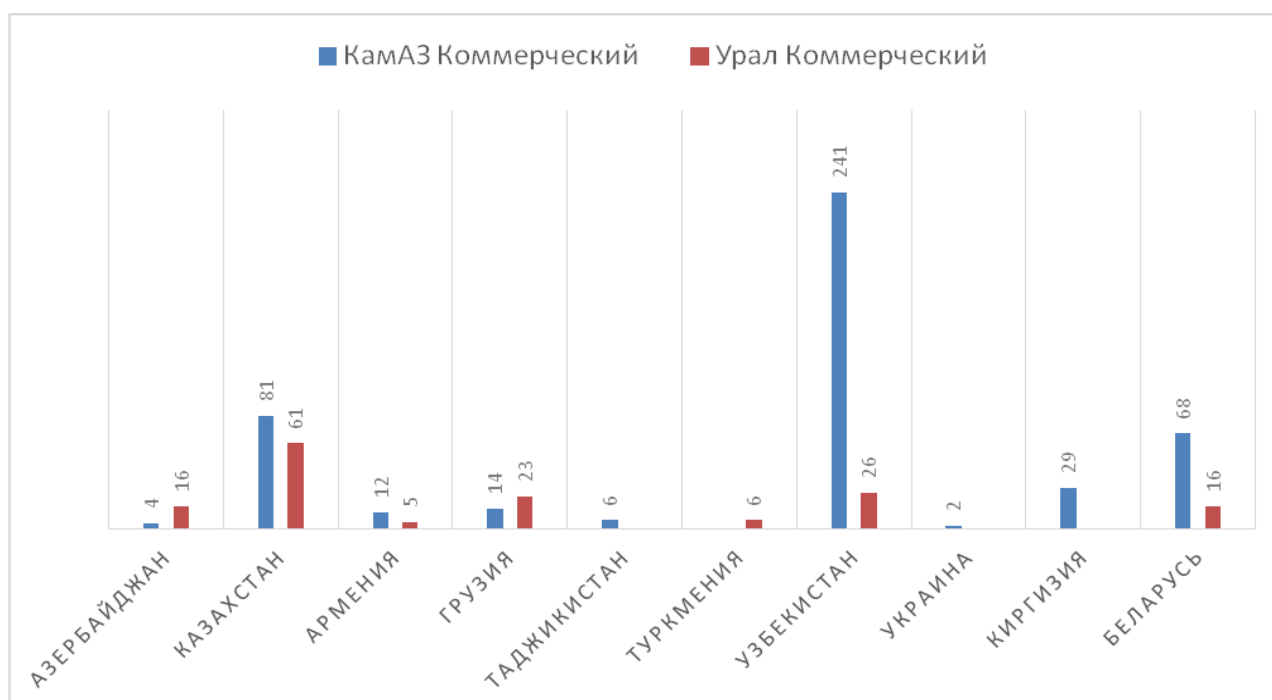


Рисунок 2 – Сравнение коммерческих рынков КамАЗ и УралАЗ в 2018 году

На рисунке 2 показан коммерческий рынок, где Уралы продаются лучше в Азербайджане, Туркмении и Грузии. Разрыв между КамАЗом и УралАЗом в Казахстане меньше, чем на силовом, что может свидетельствовать о том, что продажи военных машин стимулируют и прочие продажи. Есть рынки, которые требуется развивать, чтобы периодические поставки стали ежегодными: Таджикистан, Киргизия, Узбекистан. Нужно возобновить торговые отношения с Украиной.

3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИ ПРОДАЖЕ АВТОМОБИЛЕЙ В СТРАНЫ СНГ

3.1 Анализ каналов продаж

Одним из способов снижения рисков в области продаж является дифференциация по следующим направлениям:

1. Дифференциация каналов сбыта;
2. Дифференциация ассортимента;
3. Дифференциация географии.

Рассмотрим дифференциацию по каналам сбыта (рисунок 3 и таблица 11).

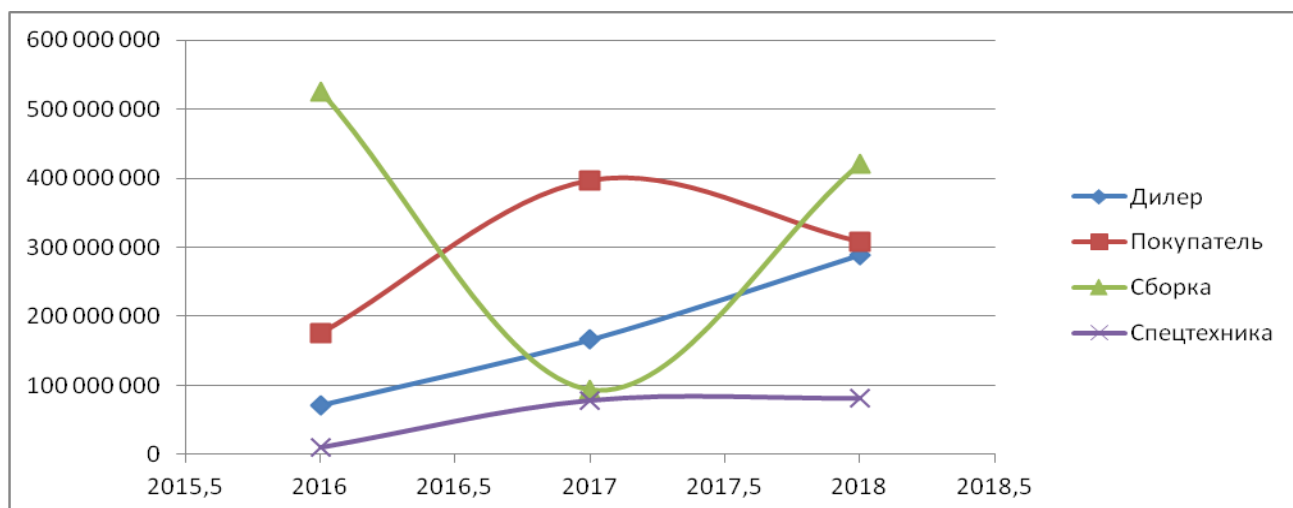


Рисунок 3 – Динамика каналов продаж в период с 2016 - 2018 годы

Таблица 11 – Доли каналов продаж в выручке с 2016 – 2018 годы

Тип	2016	2017	2018
Дилер	9%	23%	26%
Покупатель	22%	54%	28%
Сборка	67%	13%	38%
Спецтехника	1%	11%	7%

Продажи через дилеров в трехгодовой период показывают устойчивый, но не слишком стремительный рост – с 9% до 26%. Провал в выручке сборочных производств в 2017 году преимущественно связан с тем, что Гянджинский АЗ

пожелал работать через дилера «ГТ – Экспорт», что привело к падению доли с 67% до 13%, а рост доли дилеров не оказался соразмерен этой потере. Для восстановления прежних позиций можно использовать новое сборочное производство в Узбекистане. Также следует наращивать продажи через покупателей, искать новых клиентов. Несмотря на снижение доли с 54% до 28% в последние два года, в денежном выражении спад вышел не таким серьезным.

Таблица 11 – Структура рынка продаж по странам и типу рынка в 2016 году

Страна	Тип рынка, шт.		Сумма, руб.	
	Силовой	Коммерческий	Силовой	Коммерческий
Азербайджан	328	35	399 339 890	92 887 832
Казахстан	77	26	129 917 000	76 461 000
Армения	50	0	135 000 000	
Итого	455	61	664 256 890	169 348 832
Доля рынка	88,18%	11,82%	79,68%	20,32%

В таблице 11 показано, что доля силового рынка в 2016 году составила 88,18%; коммерческого – 11,82%. При этом сумма выручки разделена на 79,68% и 20,32% соответственно, что означает более низкую стоимость военных машин. Это можно объяснить более низким экологическим классом машин для армии, что влияет на их цену.

Таблица 12 – Структура рынка продаж по странам и типу рынка в 2017 году

Страна	Тип рынка, шт.		Сумма, руб.	
	Силовой	Коммерческий	Силовой	Коммерческий
Азербайджан	35	9	59 575 250	23 617 000
Казахстан	53	33	93 631 500	92 010 205
Армения	188	4	347 835 000	11 120 000
Итого	276	46	501 041 750	126 747 205
Доля рынка	85,71%	14,29%	79,81%	20,19%

Из таблицы 13 ясно, что в 2017 году машин было продано меньше, силовой рынок просел на 3%, которые были переданы коммерческому, однако соотношение долей в выручке не изменилось.

Таблица 13 – Структура рынка продаж по странам и типу рынка в 2018 году

Страна	Тип рынка, шт.		Сумма, руб.	
	Силовой	Коммерческий	Силовой	Коммерческий
Азербайджан	65	6	115 856 241	44 373 000
Казахстан	159	38	420 936 675	100 340 000
Армения	104	5	215 100 000	14 000 000
Итого	328	49	751 892 916	158 713 000
Доля рынка	87%	13%	82,57%	17,43%

Таблица 13 показывает, что в 2018 году была получена наибольшая выручка за три года, притом машин было продано даже меньше, чем в 2016 году. Доля рынка в натуральном выражении составила: для силового рынка – 87%, для коммерческого рынка – 13%. Доля военных машин в выручке теперь уже составляет наивысшие 82,57% против 17,43%. Это было достигнуто за счет спроса на более дорогие модели машин. Проанализируем структуру продаж во все страны СНГ, с которыми были торговые отношения за 3 года (таблицы 14, 15,16).
Таблица 14 – Структура рынка продаж по странам и типу рынка в 2016 году (включая страны без силового рынка)

Страна	Тип рынка, шт.		Сумма, руб.	
	Силовой	Коммерческий	Силовой	Коммерческий
Азербайджан	328	35	399 339 890	92 887 832
Казахстан	77	26	129 917 000	76 461 000
Армения	50	0	135 000 000	
Беларусь		5		10 649 000,00
Грузия		1		3 301 238,00
Итого	455	67	664 256 890	183 299 070
Доля рынка	87,16%	12,84%	78,37%	21,63%

Рассматривая все страны, естественным образом доля силового рынка снижается. В 2016 году она составила 87,16% в натуральном выражении, а в денежном – 78,37%.

Таблица 15 – Структура рынка продаж по странам и типу рынка в 2017 году (включая страны без силового рынка)

Страна	Тип рынка, шт.		Сумма, руб.	
	Силовой	Коммерческий	Силовой	Коммерческий
Азербайджан	35	9	59 575 250	23 617 000
Казахстан	53	33	93 631 500	92 010 205
Армения	188	4	347 835 000	11 120 000
Беларусь		8		19 744 660
Грузия		4		9 008 000
Киргизия		7		19 796 630
Таджикистан		10		20 476 980
Узбекистан		17		37 488 040
Итого	276	92	501 041 750	233 261 515
Доля рынка	75%	25%	68,23%	31,77%

В 2017 году еще больше видно снижение доли военных поставок. У силового рынка 75% машин против 25% машин коммерческого рынка. В денежном выражении уже 68, 23% выручки от продаж военной техники и 31,77% от прочих машин.

Таблица 16 – Структура рынка продаж по странам и типу рынка в 2018 году (включая страны без силового рынка)

Страна	Тип рынка, шт.		Сумма, руб.	
	Силовой	Коммерческий	Силовой	Коммерческий
Азербайджан	65	6	115 856 241	44 373 000
Казахстан	159	38	420 936 675	100 340 000
Армения	104	5	215 100 000	14 000 000
Беларусь		16		37 151 000
Грузия		23		60 786 238
Узбекистан		26		90 018 545
Итого	328	114	751 892 916	346 668 783
Доля рынка	74,21%	25,79%	68,44%	31,56%

Из-за того, что коммерческий рынок тоже вырос в 2018 году, соотношение долей по обоим критериям практически не изменилось. Проведем регрессионный анализ для обнаружения зависимости (рисунок 3).

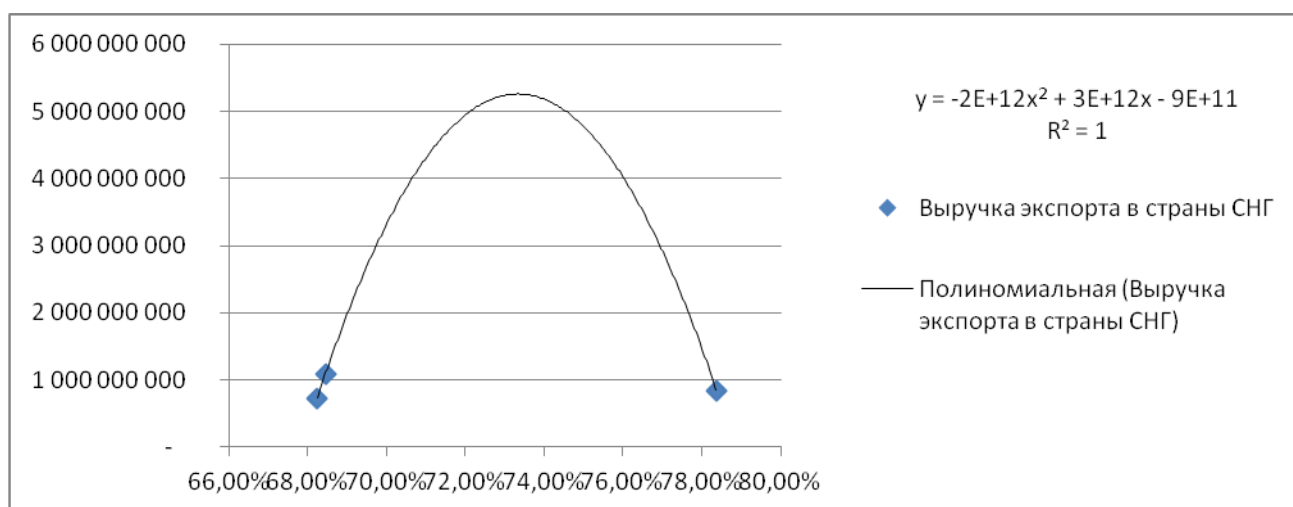


Рисунок 3 – Зависимость объема выручки по экспорту от доли оборонных заказов в общих объемах поставок, исходя из динамики поставок

Проведенный анализ по трем годам показал, что есть тесная зависимость между долей поставок для оборонных нужд с общим объемом выручки от экспорта в анализируемые страны, о чем свидетельствует коэффициент корреляции R^2 приблизительно равный единице. Но следует отметить, что рост выручки происходит приблизительно до уровня 74%-ой доли оборонных поставок в общей выручке. При превышении этой доли объем выручки начинает снижаться. Также требуется провести анализ не только в динамике, но и в разрезе стран, поскольку нам необходимо проводить специальную политику реализации по каждой стране.

Проведем регрессионный анализ, выбрав средние доли и размеры поставок в разрезе стран-получателей продукции АЗ «Урал». Поскольку была замечена закономерность между объемом выручки по экспорту от доли оборонных заказов, необходимо удостовериться, что чем выше доля оборонного заказа, тем больше объем выручки, но из проведенного анализа, изображенного на рисунке 4, можно сделать определенный вывод.

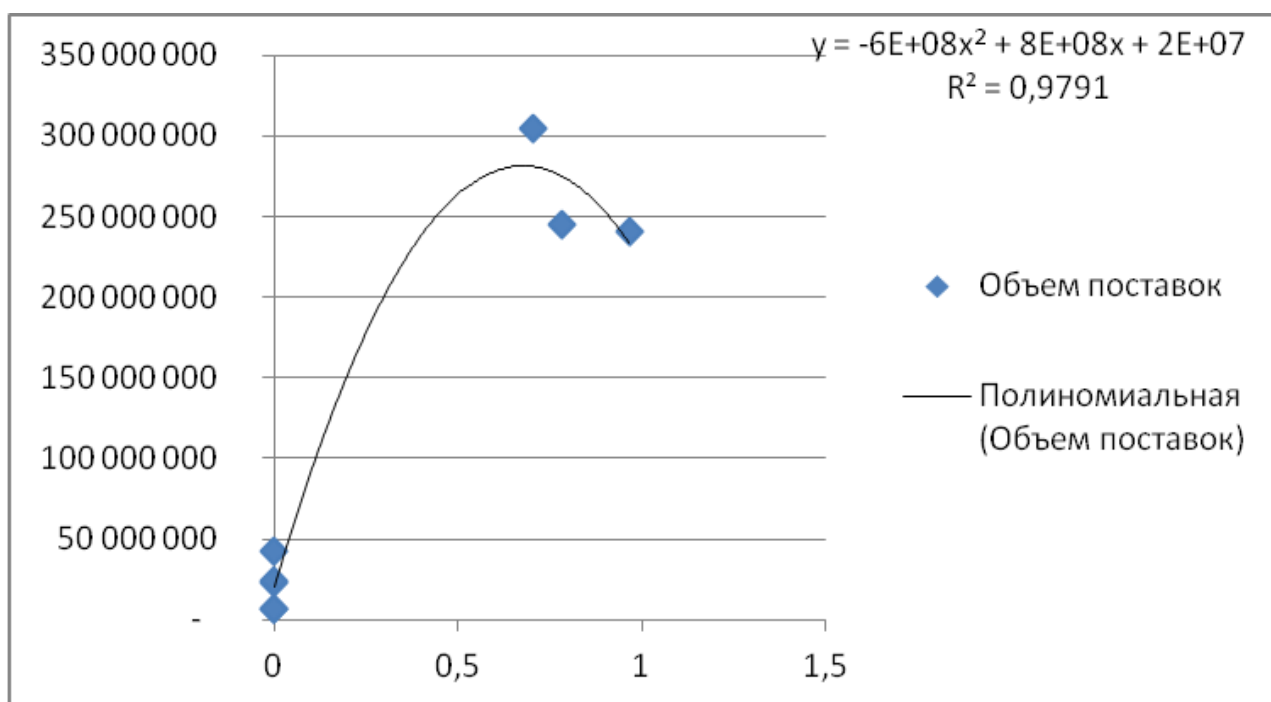


Рисунок 4 - Зависимость объема выручки по экспорту от доли оборонных заказов в общих объемах поставок в разрезе стран

Данный график и коэффициент корреляции подтверждают наличие зависимости между наличием оборонного заказа и выручкой и также подтверждают, что рост доли оборонного заказа до определенного уровня и приблизительно равен 70% (практически совпадает с динамическим анализом зависимости).

Следовательно, наличие оборонного заказа не является единственным способом повышения выручки, пусть оборонный заказ и стимулирует создание сервиса и дилерской сети, помогая продвигать продукцию завода, но, как показал анализ в таблицах 11, 12,13; средняя цена военного автомобиля ниже, чем цена коммерческого автомобиля. Стоит отметить и риск, связанный со странами, продажи в которых в большей мере завязаны на оборонных заказах – в случае, если нужды в обновлении вооружения не будет, или у страны возникнут проблемы с финансированием, то поставки попросту будут прекращены. Наиболее ярким примером является Армения, в которой коммерческий рынок ничтожно мал.

3.2 Мероприятия по повышению объемов реализации в страны СНГ

В результате регрессионного анализа были выявлены основные риски: политический и риск концентрации поставок. На политическую ситуацию УралАЗ не может повлиять, но риск концентрации может быть уменьшен за счет диверсификации поставок. Есть два варианта: либо нужно продвигать военные машины в страны только с коммерческим рынком, либо наращивать коммерческие поставки в Казахстан, Армению, Азербайджан. В таком случае, если возникнут проблемы с одним рынком, можно будет воспользоваться выручкой с другого.

Нельзя забывать и про главного конкурента – ПАО «КамАЗ», который также производит военные полноприводные машины, хотя они и уступают «Уралам» по проходимости. Цена тоже является важным преимуществом АЗ «Урал», однако существуют и автомобили с более дорогой комплектацией, что создает выбор для покупателя. Эти факторы делают угрозу со стороны ПАО «КамАЗ» на рынке полноприводных автомобилей незначительной.

Зато сильная угроза со стороны конкурента есть на рынке дорожных автомобилей, на который не так давно вышел и АЗ «Урал». Главные проблемы на этом рынке:

1. Низкий спрос;
2. Высокая себестоимость;
3. Отсутствие аналогичной сервисной сети.

Для их решения требуется направление финансирования на создание новых сервисных центров и проведение грамотной маркетинговой политики. Согласно стратегии завода с 2019 – 2024 годы уже есть планы по внедрению новых дорожных автомобилей. С 2019 года запустят в производство капотный самосвал «Урал С-26» с колесной формулой 6*4 и капотный тягач «Урал Т-26» с той же формулой. С 2022 года – шасси Урал 6*4 с полной массой 27,5 тонн, а с 2024 года – с полной массой 34 тонны.

Одним из способов продвижения автомобилей «Урал» являются выставки, в которых завод в последнее время активно участвует. Среди них:

- Нефть и газ Узбекистана OGU 2019 – 2 235 т.р.
- TransLogistica Kazakhstan – 3 000 т.р.
- ArmHiTec 2018 – 3 315 т.р.
- KADEX 2018 – 2 250 т.р.
- CASPIAN OIL&GAS 2017 – 2 650 т.р.
- Нефть и газ Атырау 2017 – 850 т.р.

Проанализируем эффективность подобных вложений для компании.

Таблица 17 – Экономические показатели с 2014-2018 годы

	2014	2015	2016	2017	2018
Выручка	13667889	16031815	19208204	19733920	18004233
Валовая прибыль	1563200	2585414	3929143	2691635	1780966
Прибыль продаж	493022	504816	1694703	680672	167456
Чистая прибыль	311979	397970	1022659	425515	395357
Коммерческие расходы	554419	2190959	961518	868357	704069
		15/14	16/15	17/16	18/17
Выручка		1,172954726	1,198130343	1,027369347	0,912349548
Валовая прибыль		1,653924002	1,519734557	0,685043787	0,661666979
Прибыль продаж		1,023921853	3,357070695	0,401646778	0,246015702
Чистая прибыль		1,275630732	2,56968867	0,416086887	0,929125883
Коммерческие расходы		3,951810815	0,43885714	0,903110498	0,810805924

По таблице 17 можно проследить как динамику показателей выручки и прибыли, так и увидеть, как менялся темп роста каждого показателя вплоть до прекращения роста. Посмотрим на интересующий нас момент более наглядно (рисунок 5).

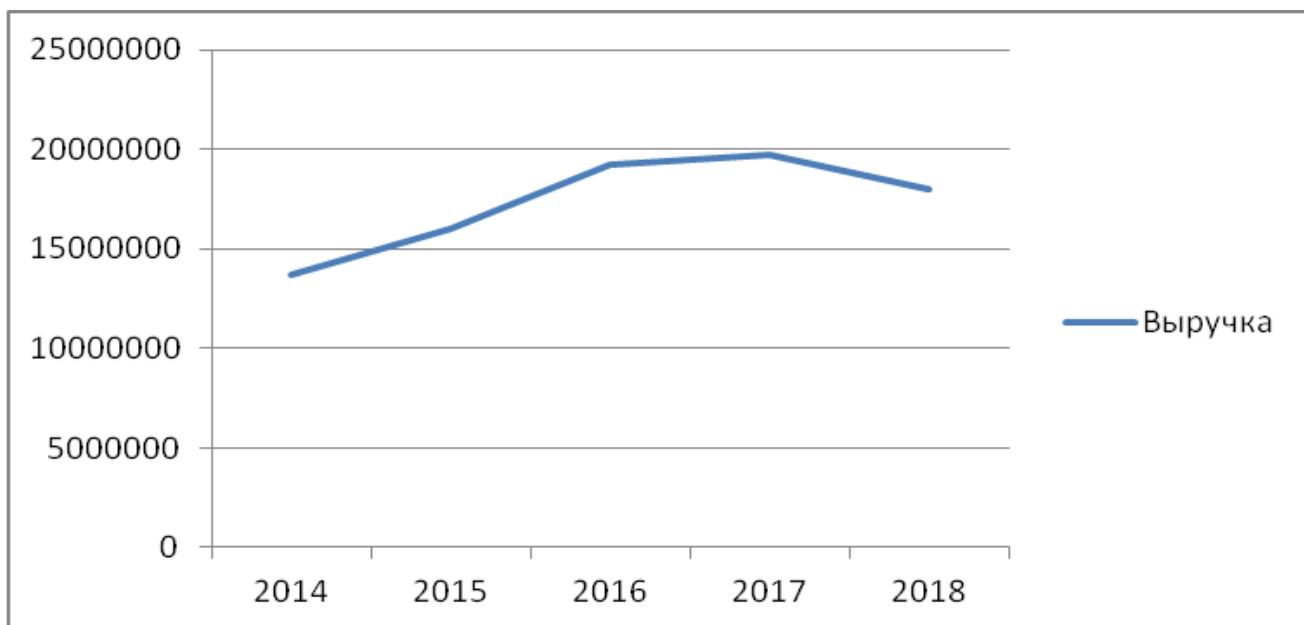


Рисунок 5 – Динамика выручки в период 2014-2019 годы

Выручка уверенно растет до 2016 года, после чего рост замедляется, но все еще продолжается до 2017 года. В период с 2017 по 2018 годы наблюдается падение выручки.

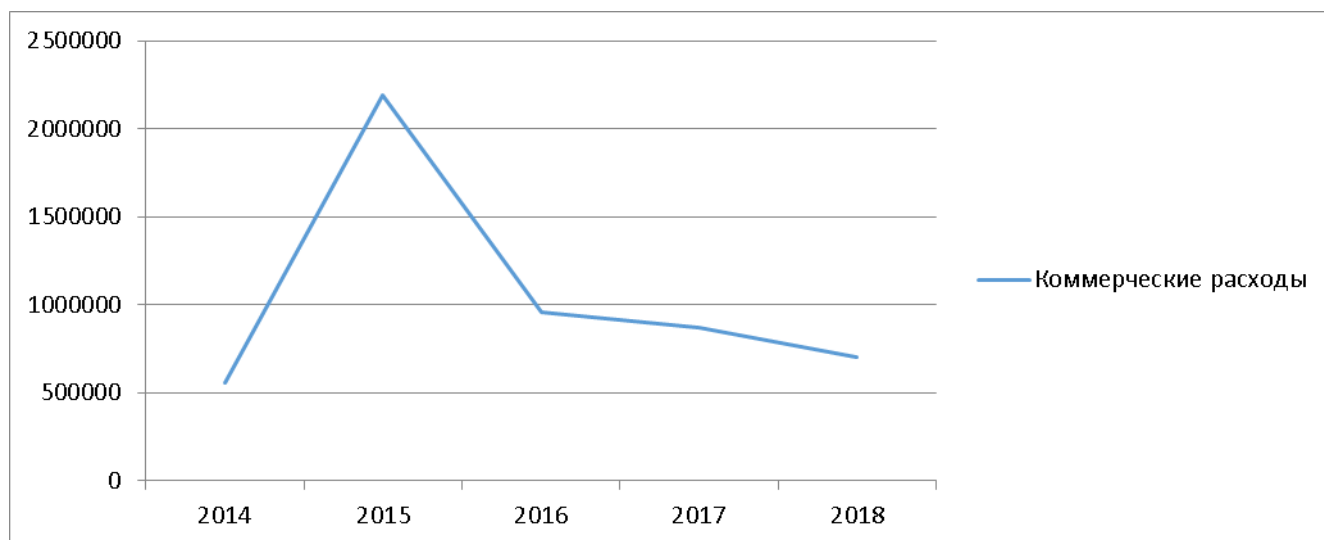


Рисунок 6 – Динамика коммерческих расходов в период 2014-2019 годы

Рисунок 6 представляет очень занимательную картину. Завод наращивал расходы до 2015 года, после чего начал уменьшение данных затрат. Однако выручка от этого не упала, она росла вплоть до 2017 года. Это можно объяснить тем, что выставка может не принести моментального эффекта, но в будущем даст свой результат. После 2017 завод все так же опускал величину коммерческих расходов, но в этот период выручка тоже начала падать, потому можно

предположить, что расходы на рекламу не должны падать ниже определенной отметки, но и тратить больше этой величины нет смысла. С этой целью проведем регрессионный анализ, результаты которого отображены на рисунке 7.

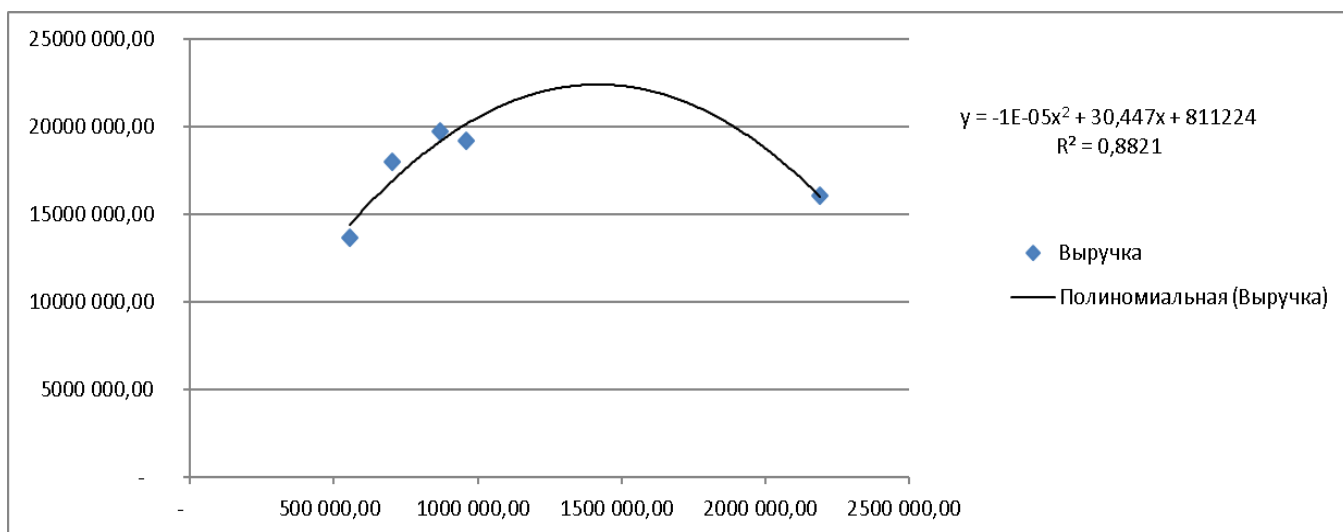


Рисунок 7 – Зависимость объема выручки по экспорту от коммерческих расходов

Как видно из рисунка 7, коммерческие расходы теряют свою эффективность после отметки в 1 400 000 рублей. Это снова подтверждает коэффициент корреляции, величина которого больше 0,5, что говорит о достоверности полученной зависимости. Соответственно, вкладываться в рекламу своей продукции смысл есть, но до суммы в 1 400 000 рублей. Кроме того, как показывает мировой опыт, сегодня требуется работать на имидж и узнаваемость фирмы на рынке, а не вывешивать коммерческие предложения. Именно такая реклама принесет результат в виде репутационного роста и роста продаж. В первую очередь стоит обращать внимание на военные выставки, чтобы демонстрировать машины целевой аудитории. Это могут быть как проводимые в России выставки с приглашенными иностранными гостями, так и демонстрация «Уралов» на зарубежных выставках. Силовой рынок должен стать способом продвижения коммерческих автомобилей, так как это повышает узнаваемость марки и способствует распространению сервисной сети.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Торговый дом АЗ «Урал» был восстановлен совсем недавно и, хоть он неотделим от самого УралАЗа, юридически использует ассортиментную политику и данные основного предприятия. Для решения ранее поставленных в данной работе задач была рассмотрена ассортиментная политика АЗ «Урал», предлагающая большой выбор автомобилей для разных нужд, включая перспективные дорожные модели и экологичную линейку «Урал CNG».

Проанализированы продажи по нескольким критериям: стране, контрагентам и ассортименту. Странами, приносящими наибольший доход, являются Азербайджан, Армения и Казахстан. В Казахстане и Азербайджане расположены сборочные производства, что создает дополнительное преимущество.

Рассматривая контрагентов, отдельно стоит выделить прибыльное сборочное производство СемАЗ, Министерство обороны Армении и ТТ-Экспорт.

Учитывая наличие сборочных производств, хорошие продажи демонстрируют машинокомплекты. Кроме того, активно покупают бортовые автомобили, различную спецтехнику.

Сравнение с конкурентом ПАО «КамАЗ» показало, что УралАЗ хорошо себя чувствует на рынке полноприводных автомобилей, но на рынке дорожных машин на настоящий момент не представляет для ПАО «КамАЗ» серьезной конкуренции. По типу машин и ценовому сегменту КамАЗ для УралАЗа самый близкий конкурент, но масштабы и возможности компаний несравнимы, поэтому для УралАЗа следует использовать свои конкурентные преимущества: высокую проходимость, низкую цену, правда, это ограничивает и маневр для продвижения своего товара.

Для роста продаж в странах СНГ требуется привлечь внимание стран, которые покупают автомобили «Урал» редко: Киргизия, Таджикистан, Туркмения. Этого можно достичь как участием на их выставках, так и приглашением первоначально военных структур данных стран на российские

выставки. Кроме того, планируется создать новый сборочный цех в Узбекистане, что позволит наращивать объемы поставок в эту страну, в том числе коммерческих автомобилей.

Относительно контрагентов нужно продолжать развивать военные поставки, наращивать дилерскую сеть, желательно с сервисными услугами, так как это сделает покупку автомобилей более привлекательной и целесообразной. Новое сборочное производство также создаст больше возможностей для продаж.

Ассортимент автомобилей «Урал» достаточно широк, потому надо развивать те модели, которые имеют наибольшие перспективы по потреблению в дальнейшем. К ним относятся дорожные автомобили различного типа (как существующие, так и планируемые к запуску) и автомобили, использующие газ - метан. К таким моделям относятся Урал С-26, Т-26, 6*4 с полной массой 27,5 тонны и 34 тонны (Приложение Г). Требуется продвигать подобный товар на выставках, рекламировать, ярко преподнося его преимущества для потребителя, и не забывать про имиджевую рекламу, которая будет работать на узнаваемость марки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) [Электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). Часть 1 [Электронный ресурс]. / Опубликован на Официальном интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). Часть 2 [Электронный ресурс]. / Опубликован на Официальном интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть 1 [Электронный ресурс]. / Опубликован на Официальном интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть 2 [Электронный ресурс]. / Опубликован на Официальном интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть 3 [Электронный ресурс]. / Опубликован на Официальном интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

7 Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть 4 [Электронный ресурс]. / Опубликован на Официальном интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

8 Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном

интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

9 Договор о Евразийском экономическом союзе (ред. от 15.03.2018). [Электронный ресурс]/ Опубликовано на Официальном интернет- портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

Книги и статьи

10 Берман, Б.Н. Розничная торговля: стратегический подход [Текст]: /Б.Н. Берман. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 383 с.

11 Гурков, А.Е. Инновационное развитие и конкурентоспособность [Текст]/ А.Е. Гурков. – М.: Инфра, 2016. – 438 с.

12 Непомнящий, А., Никольский А. «Урал» и «КамАЗ» теряют клиента [Текст] / А. Непомнящий, А. Никольский. - М.: Ведомости, 2015, - №201. – 54 с.

13 Нестеренко, Е. Г., Кудрина, Н.Ю. Оценка экономической безопасности отечественных автопроизводителей в условиях усиления экономической интеграции [Текст] /Е. Г. Нестеренко, Н.Ю. Кудрина. – М.: Самарский государственный экономический университет, 2016. - 147 с.

14 Штанов, В. «Урал» сохранит производство, увеличив экспорт. [Текст] / В. Штанов. - М.: Ведомости, 2015. – 63 с.

Интернет - источники

15 3DNews. «FTC поддержала позицию Tesla по поводу прямых продаж автомобилей» [Электронный ресурс]. - <https://3dnews.ru/914000>

16 Bosch в России [Электронный ресурс]. - <https://www.bosch.ru/>

17 HELLA GmbH & Co. [Электронный ресурс]. - <https://www.hella.com/hella-ru/ru/>

18 Uplab. «Как правильно выстроить воронку продаж» [Электронный ресурс]. - <https://www.uplab.ru/blog/how-to-build-a-sales-funnel/>

19 WABCO Vehicle Control Systems [Электронный ресурс]. - <https://www.wabco-auto.com/ru/about-us>

20 ZF Friedrichshafen AG [Электронный ресурс]. - https://www.zf.com/mobile/en/company/company_profile_zf

21 Авто Mail.ru: тест-драйвы, новости авторынка, авто-обзоры

[Электронный ресурс]. - <https://auto.mail.ru/>

22 Автоцентр «Авторакурс» [Электронный ресурс]. - <https://auto-racurs.ru/>

23 Википедия. «Автомобильный дилер» [Электронный ресурс]. - https://ru.wikipedia.org/wiki/Автомобильный_дилер

24 Евразийский экономический союз (ЕАЭС) [Электронный ресурс]. - www.eaeunion.org

25 Завод УРАЛ – официальный сайт производителя Российских грузовых автомобилей [Электронный ресурс].- www.uralaz.ru/

26 Интернет-технологии и манимейкинг [Электронный ресурс]. - <http://dimox.name>

27 Официальный сайт ПАО "КАМАЗ" [Электронный ресурс]. - <https://kamaz.ru/about/general-information/>

28 Коммерсантъ. «Союз по расчету» [Электронный ресурс]. - <https://www.kommersant.ru/doc/2482058>

29 Коммерческий директор. «Прямые продажи: преимущества реализации продукта без посредников» [Электронный ресурс]. - <https://www.kom-dir.ru/article/1598-pryamye-prodaji>

30 Новости банков. «Таможенный союз — преимущества вступления» [Электронный ресурс]. - http://myfins.ru/2010/11/02/tamojenniy_soyuz/

31 ООО «Приоритет» [Электронный ресурс]. - <https://www.prioritetmiass.ru/about>

32 ООО «УралСпецТранс» [Электронный ресурс]. - <http://new.uralst.ru/about>

33 ООО «УСПТК-Холдинг» [Электронный ресурс]. - <http://www.usptk.ru/>

34 ПАО «ОСВАР». [Электронный ресурс]. - <http://oao-osvar.ru/>

35 Рамблер. Авто. «Автозавод «Урал» закончит разработку новой линейки дорожных грузовиков к 2021 году» [Электронный ресурс]. - <https://auto.rambler.ru/news/42316951>

36 РИА Новости. «Граждане Армении приравнены в праве на работу в РФ к россиянам» [Электронный ресурс]. - <https://ria.ru/20150113/1042340977.html>

37 Структура владения ОАО «ГАЗ» [Электронный ресурс]. - http://gazgroup.ru/shareholders/pao_gaz/gaz/structure/

38 УралПромТехника [Электронный ресурс]. - <http://www.uralpromteh.ru/>

39 Челябинский механический завод [Электронный ресурс]. - <https://www.cmz.ru/about/>

40 Ярославский моторный завод [Электронный ресурс]. - <https://www.ymzmotor.ru/about/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о финансовых результатах за 2018 год

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2018 г.

				Коды
	Форма по ОКУД			0710002
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2018
Организация <u>Акционерное общество "Автомобильный завод "УРАЛ"</u>	по ОКПО	51495473		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7415029289		
Вид экономической деятельности <u>Производство грузовых автомобилей</u>	по ОКВЭД	29.10.4		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Акционерное общество / частная</u>	по ОКПОФ / ОКФС	12267	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
-	Выручка	2110	18 995 044	17 699 188
6	Себестоимость продаж	2120	(17 517 419)	(16 223 267)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 477 625	1 475 921
6	Коммерческие расходы	2210	(708 710)	(661 179)
6	Управленческие расходы	2220	(860 254)	(909 441)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(91 339)	(94 699)
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	722 043	819 566
-	Проценты к уплате	2330	(999 430)	(971 346)
-	Прочие доходы	2340	1 776 180	1 433 409
-	Прочие расходы	2350	(1 763 128)	(1 666 308)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(355 674)	(479 378)
-	Текущий налог на прибыль	2410	-	(6 122)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(11 356)	(14 688)
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	28 874	(65 456)
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	30 904	152 766
-	Прочее	2460	(1 657)	2 833
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	(297 553)	(395 357)

Окончание приложения А

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода	2500	(297 553)	(395 357)
СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	(1,19)	(1,58)
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

Яковлев П.А.

(подпись)

(расшифровка подписи)

27 марта 2019 года

Доверенность № 8 от 02.03.2019



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс за 2018 год

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2018 г.

			Коды		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2018	
Организация <u>Акционерное общество "Автомобильный завод "УРАЛ"</u>	Форма по ОКУД	0710001			
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	51495473			
Вид экономической деятельности <u>Производство грузовых автомобилей</u>	ИНН	7415029289			
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Акционерное общество / частная</u>	по ОКВЭД	29.10.4			
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКОПФ / ОКФС	12267	16		
Местонахождение (адрес)	по ОКЕИ	384			
456304, Челябинская обл, Миасс г, Автозаводцев пр-кт, дом № 1					

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1	Нематериальные активы	1110	4 654	2 539	1 285
1	Результаты исследований и разработок	1120	515 229	565 108	446 321
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2	Основные средства	1150	1 870 085	1 992 641	2 049 665
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3	Финансовые вложения	1170	3 510 245	4 747 797	5 553 659
	Отложенные налоговые активы	1180	930 699	899 795	747 017
	Прочие внеоборотные активы	1190	56 442	81 138	57 134
	Итого по разделу I	1100	6 887 354	8 289 017	8 855 082
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4	Запасы	1210	2 698 500	1 580 055	1 660 663
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	13 796	9 247	13 544
5	Дебиторская задолженность	1230	3 958 227	4 549 637	3 987 048
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2 052 643	1 239 829	35 524
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 076 123	1 848 813	3 401 762
	Прочие оборотные активы	1260	373 297	73 469	78 625
	в том числе:				
	Итого по разделу II	1200	14 172 586	9 301 051	9 177 166
	БАЛАНС	1600	21 059 940	17 590 068	18 032 249

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 500 000	2 500 000	2 500 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	803 452	803 248	803 452
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	282 799	282 799	282 799
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	189 571	487 123	882 479
	Итого по разделу III	1300	3 775 823	4 073 170	4 468 731
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5	Заемные средства	1410	4 661 476	6 144 767	7 221 574
	Отложенные налоговые обязательства	1420	378 815	407 689	340 905
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	100 401	126 508	69 690
	Итого по разделу IV	1400	5 140 692	6 678 965	7 632 169
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5	Заемные средства	1510	4 995 728	1 821 201	1 230 342
5	Кредиторская задолженность	1520	6 490 454	4 308 407	3 967 814
	Доходы будущих периодов	1530	10 258	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	639 980	690 407	726 001
	Прочие обязательства	1550	7 005	17 918	7 192
	Итого по разделу V	1500	12 143 425	6 837 934	5 931 349
	БАЛАНС	1700	21 059 940	17 590 068	18 032 249

Руководитель

Яковлев П.А.

(подпись)

(расшифровка подписи)

27 марта 2019 года

Доверенность № 8 от 02.03.2019



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Контрагенты ООО «Торговый дом АЗ «Урал»

Компания	Тип	Сумма, руб.	Итого	Доля	Доля типа в общей сумме	Доля комп. в общей сумме	
Шинкар Холдинг	Дилер	17 771 000	288 236 682	6,2	26,2	1,6	2018
Спецмикстрейд	Дилер	4 824 000		1,7		0,4	
Казавтобуспром	Дилер	73 090 000		25,4		6,7	
ТТ-Экспорт	Дилер	115 856 241,64		40,2		10,5	
УЗСТ	Дилер	76 695 440		26,6		7,0	
Департамент МТО МО Р	Покупатель	215 100 000	308 234 343	69,8	28,1	19,6	
ЗММК	Покупатель	14 000 000		4,5		1,3	
Страда	Покупатель	48 661 238		15,8		4,4	
Атырауэнерготехсервис	Покупатель	19 450 000		6,3		1,8	
Электростроймонтажсет	Покупатель	11 023 105		3,6		1,0	
Семаз	Сборка	420 936 675	420 936 675	100,0	38,3	38,3	
Уралпожтехника	Спецтехника	26 602 000	81 154 000	32,8	7,4	2,4	
ООО Промдорсервис	Спецтехника	29 677 000		36,6		2,7	
Святовит	Спецтехника	2 650 000		3,3		0,2	
Джи Ти Групп	Спецтехника	12 125 000		14,9		1,1	
Уральскагрореммаш	Спецтехника	7 800 000		9,6		0,7	
ЧМЗ	Спецтехника	2 300 000		2,8		0,2	
Шинкар Холдинг	Дилер	23 617 000	165 952 810	14,2	22,6	3,2	2017
Спецмикстрейд	Дилер	16 221 660		9,8		2,2	
ТТ-Экспорт	Дилер	59 575 250		35,9		8,1	
Казавтобуспром	Дилер	51 732 000		31,2		7,0	
КА Группа ГАЗ	Дилер	14 806 900		8,9		2,0	
Департамент МТО МО Р	Покупатель	347 835 000	396 676 000	87,7	54,0	47,4	
ЗММК	Покупатель	11 120 000		2,8		1,5	
Атырауэнерготехсервис	Покупатель	37 721 000		9,5		5,1	
Семаз	Сборка	93 631 500	93 631 500	100,0	12,8	12,8	
ООО Промдорсервис	Спецтехника	3 523 000	78 042 955	4,5	10,6	0,5	
Джи Ти Групп	Спецтехника	9 008 000		11,5		1,2	
АО «Геомаш»	Спецтехника	2 557 205		3,3		0,3	
Завод СпецАгрегат	Спецтехника	25 466 710		32,6		3,5	
УЗСТ	Спецтехника	33 067 760		42,4		4,5	
ООО Кунгурский машзав	Спецтехника	4 420 280		5,7		0,6	
Шинкар Холдинг	Дилер	12 182 480	71 611 480	17	9,1	1,6	2016
Спецмикстрейд	Дилер	3 938 000		5,5		0,5	
Казавтобуспром	Дилер	55 491 000		77,5		7,1	
ООО Агроинтер	Покупатель	30 019 352	176 123 352	17	22,5	3,8	
Рособоронэкспорт	Покупатель	135 000 000		76,7		17,2	
Casrian Oil Services Manag	Покупатель	4 450 000		2,5		0,6	
Кустанайская поиско-с	Покупатель	2 180 000		1,2		0,3	
Шульбинская ГЭС	Покупатель	4 474 000		2,5		0,6	
Гянджинский автомобил	Сборка	399 339 890	525 556 890	76	67,1	51,0	
Семаз	Сборка	126 217 000		24		16,1	
ООО Промдорсервис	Спецтехника	6 711 000	10 012 238	67	1,3	0,9	
Джи Ти Групп	Спецтехника	3 301 238		33		0,4	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Планы АЗ «Урал» по запуску новых автомобилей

Программа запуска новых продуктов – экспорт

