

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-27-34>



Стратегический подход к развитию автомобильных дилерских центров в условиях изменения рыночной конъюнктуры

Д. В. Куцын

Аспирант,
dkutsyn@mail.ru

Московский государственный гуманитарно-экономический университет,
Москва, Россия

Аннотация: Деятельность автомобильных дилерских центров нуждается в стратегической адаптации к меняющимся рыночным условиям. В статье рассматривается роль, которую играет автомобильная промышленность в российской экономике, представлен анализ изменений в структуре продаж новых автомобилей в период с 2021 по 2023 год.

Описаны стратегические факторы, которые дилерские центры должны принимать во внимание при выборе бренда. Обоснована необходимость анализа конкурентного окружения, представлены существующие маркетинговые тактики производителей, описаны значимость доступности запасных частей и возможности для роста доходов от послепродажного сервисного обслуживания. В статье подчеркивается необходимость совершения инвестиций в реконструкцию дилерских центров, несмотря на неизбежные финансовые потери, для обеспечения будущей рентабельности бизнеса. Исследование предлагает информацию для игроков российской автомобильной отрасли, помогая им изменить свою стратегию для будущего развития компании в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры.

Ключевые слова: автомобильные дилерские центры, стратегия развития, конкурентоспособность, рыночная конъюнктура.

Для цитирования: Куцын Д.В. Недвижимость на высоте: обзор и анализ рынка недвижимости некоторых стран Персидского залива. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 1. С. 27–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-27-34>.

A strategic approach to the development of automotive dealerships in a changing market environment

D. V. Kutsyn

Postgraduate student,
dkutsyn@mail.ru

Moscow State University of Humanities and Economics,
Moscow, Russia

Abstract: The activities of automotive dealerships need to be strategically adapted to changing market conditions. The article examines the role played by the automotive industry in the Russian economy, presents an analysis of changes in the structure of new car sales in the period from 2021 to 2023.

The strategic factors that dealerships should consider when choosing a brand are described. The necessity of analyzing the competitive environment is justified, the existing marketing tactics of manufacturers are presented, the importance of the availability of spare parts and opportunities for revenue growth from after-sales service are described. The article emphasizes the need to invest in the reconstruction of dealerships, despite the inevitable financial losses, to ensure the future profitability of the business. The study provides information for players in the Russian automotive industry, helping them to change their strategy for the future development of the company in a changing market environment.

Keywords: automotive dealerships, development strategy, competitiveness, market conditions.

For citation: Kutsyn D.V. A strategic approach to the development of automotive dealerships in a changing market environment. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 1. P. 27–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-27-34>.

В автомобильной промышленности Российской Федерации, которая является жизненно важным сектором экономики, в последнее время произошли значительные изменения. Основными причинами этих трансформаций явились изменения геополитической и экономической ситуации в стране, ограничения на поставку комплектующих для производства автомобилей, новые технологические разработки, изменение предпочтений покупателей. Во многом триггером таких преобразований в начале 2022 года стало начало специальной военной операции. Это привело к международным санкциям, ограничившим присутствие иностранных корпораций, остановившим производство автомобилей и поставку необходимых автомобильных компонентов.

Автомобильная промышленность вносит вклад в ВВП и является сигналом развития производства и технологий. Автомобильный сектор в России вносит значительный вклад в экономику страны, являясь одним из основных источников дохода и движущей силой промышленного роста. Он является важнейшим компонентом производственной экосистемы, состоящей из обширной цепочки поставок, включающей поставщиков сырья, сборочные линии и производителей комплектующих. Мультипликативный эффект отрасли усиливает ее влияние и повышает ее экономическую значимость, стимулируя развитие взаимосвязанных отраслей. Кроме того, автомобильная промышленность начала привлекать инвесторов за пределами отрасли, таких, как технологические компании, а также венчурный и частный акционерный капитал¹.

Российская автомобильная индустрия служит платформой для внедрения и развития новых технологий. Она выступает в качестве катализатора технических инноваций. Эти разработки включают в себя все: от усовершенствования производственных процессов до внедрения в автомобили самых современных функций, таких как электрические силовые установки, системы автономного вождения, а также сложные системы безопасности. Эти технологические достижения способствуют общему технологическому прогрессу и повышают конкурентоспособность отрасли.

Автомобильная промышленность также оказывает значительное влияние на занятость в Российской Федерации. Она предоставляет широкий спектр возможностей для трудоустройства — от непосредственных обязанностей на производственных предприятиях до различных должностей в смежных отраслях, включая послепродажное обслуживание автомобилей, дистрибуцию и производство автозапчастей, рынок страховых услуг, сектор автокредитования и лизинга.

Часть автомобилей и автозапчастей российского производства продается за рубеж, и эта тенденция в значительной мере увеличивает экспортные доходы. Кроме того, вклад сектора в налоговые поступления усиливает его влияние на национальную экономику. В декабре 2023 года премьер-министр Михаил Мишустин объявил, что на поддержку российского автопрома будет выделено 39 миллиардов рублей. Эти средства будут выделены через Фонд развития промышленности (ФРП).² Повышение эффективности функционирования организаций автомобильной отрасли, способствуя увеличению товарооборота, не только сказывается на индексе деловой активности данной отрасли, но и служит индикатором экономического развития государства³.

Последние преобразования в автомобильной индустрии в Российской Федерации привели к значительному изменению структуры продаж новых автомобилей. Объемы продаж и изменение долей автомобильных марок за последние три года наглядно представлены в таблице 1. К сравнению предлагаются данные, основанные на регистрации автотранспортных средств в РФ.

¹ Подставкова М.И., Европейская автомобильная промышленность в эпоху трансформации отрасли. Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 5. С. 118. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evropeyskaya-avtomobilnaya-promyshlennost-v-epohu-transformatsii-otrasli> (дата обращения: 09.01.2024).

² Кабмин выделит ФРП 39 млрд. рублей на поддержку российского автопрома. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/19610213?ysclid=irgi5z0ha9461801073> (дата обращения: 12.01.2024).

³ Боронина Э.С., Головина Т.С., Методика разработки стратегии развития российских автодилерских компаний. Сибирская финансовая школа. 2018. № 5(130). С. 73–78. EDN YPEUVN.

Таблица 1

Объем продаж автомобилей в РФ и изменение рыночной доли
по маркам (2021–2023 гг.)⁴

Марка	2021 год		2022 год		2023 год	
	Продажи	Доля рынка	Продажи	Доля рынка	Продажи	Доля рынка
LADA	352 257	21,3%	180 865	26,1%	327 621	29,2%
CHERY	40 062	2,4%	39 244	5,7%	118 832	10,6%
HAVAL	36 708	2,2%	34 124	4,9%	111 638	9,9%
GEELY	24 596	1,5%	26 691	3,9%	93 077	8,3%
GAZ	64 607	3,9%	37 691	5,4%	52 246	4,7%
CHANGAN	3869	0,2%	2539	0,4%	47 496	4,2%
EXEED	1735	0,1%	12 127	1,7%	42 090	3,7%
OMODA	0	0,0%	1239	0,2%	41 983	3,7%
KIA	198 867	12,0%	65 179	9,4%	31 282	2,8%
UAZ	33 790	2,0%	22 529	3,3%	27 611	2,5%
HYUNDAI	160 585	9,7%	54 791	7,9%	23 228	2,1%
TOYOTA	95 722	5,8%	27 429	4,0%	20 353	1,8%
VOLKSWAGEN	90 716	5,5%	20 557	3,0%	7713	0,7%
RENAULT	131 053	7,9%	40 912	5,9%	4357	0,4%
SKODA	87 958	5,3%	20 322	2,9%	3902	0,3%
Остальные марки	332 131	20,1%	106 757	15,4%	169 064	15,1%
	1 654 656		692 996		1 122 493	

Как видно из представленной таблицы, структура продаж на российском автомобильном рынке значительно изменялась. После сильного падения на 58% в 2022 году по сравнению с 2021 годом, связанного с приостановкой производства автомобилей и поставок комплектующих большинством зарубежных компаний, в 2023 году рынок новых автомобилей продемонстрировал разворот в сторону значительного роста на 62% по сравнению с 2022 годом. Обращает на себя внимание тот факт, что доля продаж части автомобильных марок показывает устойчивый рост (LADA, CHERY, HAVAL, GEELY, CHANGAN, EXEED, OMODA), при этом доля таких марок как KIA, HYUNDAI, TOYOTA, VOLKSWAGEN, RENAULT, SKODA неуклонно падает до незначительных показателей. Тем интереснее будет проанализировать структуру продаж по стране происхождения автомобильных марок, представленную в таблице 2 за аналогичный период.

Таблица 2

Объем продаж автомобилей в РФ и изменение рыночной доли по стране происхождения марки (2021–2023 гг.)⁵

Страна происхождения марки автомобиля	2021 год		2022 год		2023 год	
	Продажи	Доля рынка	Продажи	Доля рынка	Продажи	Доля рынка
Китай	113 791	7%	122 166	18%	542 459	48%
Россия	450 676	27%	241 394	35%	430 754	38%
Южная Корея	362 580	22%	122 192	18%	55 391	5%
Япония	237 778	14%	74 603	11%	43 646	4%
Германия	207 143	13%	49 481	7%	27 028	2%
США	30 935	2%	12 608	2%	9008	1%
Франция	144 584	9%	45 418	7%	5387	0%
Чехия	87 958	5%	20 322	3%	3902	0%
Остальные страны	19 211	1%	4812	1%	4956	0%
ИТОГО	1 654 656		692 996		1 122 531	

⁴ Составлено автором на основе данных АО «ППК» («Паспорт промышленный консалтинг») – совместное предприятие АО «Электронный паспорт» и ООО «АВТОСТАТ». – URL: <https://group.elpts.ru/industrial-consulting.html>.

⁵ Там же.

Тщательный анализ данных за последние три года показывает ярко выраженную тенденцию резкого роста объема продаж автомобилей из КНР. Отечественные производители в текущих реалиях также смогли нарастить собственную долю. Производители из Южной Кореи, Японии и Европы потеряли свои лидирующие позиции в России, которые они завоевывали последние два десятилетия.

Динамика продаж новых автомобилей свидетельствует о том, что российский автомобильный рынок претерпел значительные изменения. В 2021 году российские потребители отдавали предпочтение корейским, японским и европейским производителям из-за сочетания их доступности, технологичности и надежности. Однако в 2022 году произошел заметный сдвиг, доля китайских автомобильных брендов на рынке заметно выросла. В 2023 году эта тенденция сохранилась, набрала силу и проясняет путь развития автомобильной индустрии в нашей стране.

Революционные перемены обусловлены несколькими факторами. Основные из них — геополитический и экономический. Они внесли свой ощутимый вклад: после приостановки производств и поставок комплектующих для сборки автомобилей со стороны компаний из Европы, Японии и Южной Кореи из-за введенных санкций, а также последующего ухода зарубежных инвесторов, на российском рынке смогли преуспеть автопроизводители из КНР. При этом китайским маркам в значительной мере удается представлять автомобили, отвечающие высоким технологическим стандартам, обладающие современным дизайном и системами безопасности. Умеренная ценовая политика, активное развитие маркетинговой составляющей и способность к адаптации предложений к меняющимся вкусам российских потребителей предопределило успех китайских марок на автомобильном рынке РФ. Российские производители сохранили или незначительно увеличили свою долю на рынке, компании из КНР воспользовались новыми обстоятельствами и смогли завоевать большую часть рынка, компании из стран, которые ввели санкции, утратили свои прежние сильные позиции, на которые будет сложно вернуться в ближайшей перспективе. Всё это привело к перестройке отраслевой иерархии. Такое изменение предпочтений в выборе бренда представляет собой долгосрочную тенденцию на рынке.

Во многих отраслях изменения происходят так быстро, что фирмы должны постоянно следить за внешней средой, отыскивая в ней новые возможности, отслеживая возникающие угрозы⁶. Дилерские компании выступают дополнительным элементом, связывающим производителя автомобилей и покупателя. Вхождение на региональный рынок бренда автомобиля в большой степени обусловлено эффективной деятельностью дилерской компании.⁷

Российским автосалонам необходимо стратегически адаптироваться к последним изменениям, происходящим на автомобильном рынке. В связи с этим им следует применять мультимодальный подход, включающий тщательное изучение изменений на рынке, динамики конкуренции и поведения клиентов. Эффективность работы дилерских центров в этом быстроменяющемся бизнесе будет во многом зависеть от их способности внедрять инновации, адаптироваться и оставаться в курсе последних тенденций рынка.

В связи с кардинальными изменениями в конъюнктуре российского автомобильного рынка дилерским центрам требуется оценить потенциал тех автомобильных марок, которые они представляют. Это требование вытекает из явных изменений в динамике рынка, о которых свидетельствуют последние данные о продажах. Необходимость реагировать на последние тенденции в области продаж новых автомобилей — это стратегическое требование для роста и устойчивого развития дилерского бизнеса. Автосалонам следует провести переоценку существующей модели предпринимательской деятельности в кратчайшие сроки и остановить свой выбор на продвиже-

⁶ Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. 361 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 13. — URL: <https://urait.ru/bcode/511532/p.13> (дата обращения: 17.01.2024).

⁷ Рожкова Н.К., Место и значение дилерских компаний в автомобильном рынке России. РППЭ. 2020. № 3 (113). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-znachenie-dilerskih-kompaniy-v-avtomobilnom-rynke-rossii> (дата обращения: 16.01.2024).

нии тех автомобильных марок, которые способны обеспечить необходимый объем продаж с достаточным уровнем доходности в перспективе ближайших 3–5 лет.

Выбор брендов для дилерских центров на российском автомобильном рынке должен осуществляться в соответствии со стратегической концепцией, а при определении приоритета тому или иному бренду следует учитывать следующие важные факторы:

1. Конкурентное окружение в регионе.

Российская бизнес-среда, в которой приходится существовать, выживать и процветать, достаточно агрессивна, а потому требует постоянной информации о ней, ее профессиональной обработки и анализа⁸.

Главным условием лидерского положения компании на рынке является ее новаторство в производстве востребованного продукта или услуги⁹. Необходимо критически оценить, как проявляется конкуренция в различных регионах, особенно в крупных городах, таких как Москва, Санкт-Петербург и города с населением более 1 миллиона человек. Для проведения детального анализа конкурентной среды следует определить емкость автомобильного рынка региона, географическое расположение других дилерских центров, уже представляющих бренд, наличие на локальном рынке дилерских центров, продающих схожие по характеристикам автомобили в этой же ценовой категории, их основные преимущества.

2. Наличие экономических и административных барьеров для входа на автомобильный рынок в конкретном регионе и имеющиеся возможности по их преодолению.

3. Инвестиции в изменение фирменного стиля дилерского центра (ребрендинг).

Переоформление автосалона в корпоративный фирменный стиль нового бренда требует значительных финансовых затрат, большая часть из которых являются невозвратными инвестициями в развитие бренда. Зачастую такие затраты составляют миллионы, а иногда и десятки миллионов рублей, поскольку включают в себя дорогостоящие элементы архитектуры, общестроительные работы, закупку необходимой мебели, элементов интерьера, а также закупку специального диагностического инструмента для осуществления послепродажного обслуживания. Сроки окупаемости таких инвестиционных проектов составляют, как правило, от 6 до 24 месяцев. Расходы на ребрендинг дилерского центра являются неизбежными и их следует рассматривать как стратегические инвестиции, гарантирующие впоследствии рентабельность бизнеса.

4. Маркетинговая поддержка дилерского центра со стороны производителя.

Важным аспектом в продвижении товара на автомобильном рынке является маркетинговая коммуникация с потребителями, которую проводят дилер совместно с производителем. Традиционно в составе комплекса маркетинга выделяют следующие составляющие: товарная политика, ценовая политика, сбытовая политика, политика продвижения.¹⁰ При осуществлении рекламной деятельности следует учитывать психологические, социальные, культурные и другие особенности потребительского поведения.¹¹ При подходе к выбору бренда для его последующего продвижения в определенном регионе дилерским центрам необходимо изучить позиционирова-

⁸ Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т.А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т.А. Лукичёвой, Н.Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. 386 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-16503-6. — Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 163. — URL: <https://urait.ru/bcode/531182/p.163> (дата обращения: 18.01.2024).

⁹ Гафла С.И., Малхасян А.Е., Факторы формирования конкурентоспособности автодилера. Актуальные проблемы науки и техники. 2020: Материалы национальной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 25–27 марта 2020 года / Отв. редактор Н.А. Шевченко. — Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. С. 104. EDN EXQUAV.

¹⁰ Экономика и организация автотранспортного предприятия: учебник и практикум для вузов / Е.В. Будрина [и др.]; под редакцией Е.В. Будриной. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. 268 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-00943-9. — Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 196. — URL: <https://urait.ru/bcode/511609/p.196> (дата обращения: 19.01.2024).

¹¹ Таранова И.В., Прядко И.А., Калинин В.В. Тенденции развития стратегического управления автодилерской организацией. Московский экономический журнал. 2020. № 10. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-strategicheskogo-upravleniya-avtodilerskoy-organizatsiy> (дата обращения: 16.01.2024).

ние бренда на рынке РФ, тактические подходы производителя в рекламных активностях, стратегию взаимодействия с конечными потребителями. Зачастую производители оказывают существенную финансовую поддержку, покрывая значительную часть маркетинговых расходов дилерских центров. Размер финансовой помощи, оказываемый представительствами марки в адрес дилерских центров, описывается в условиях соответствующих программ и может достигать 50% от фактически понесенных затрат. Наличие и условия таких специальных маркетинговых программ имеет одно из определяющих мест при оценке потенциала развития бренда в регионе.

5. Доступность необходимых запасных частей и послепродажного обслуживания.

Ключевым фактором, определяющим успех дилерского предприятия, является доступность послепродажного обслуживания и достаточное наличие запасных частей, необходимых для проведения ремонта. Сервисное обслуживание является неотъемлемым элементом любой товарной политики и обеспечивает высокую прибыльность организации.¹²

В связи с введенными ограничениями на поставку запасных частей рядом производителей российские потребители ощутили финансовые и временные потери при обслуживании своих автомобилей, что, в свою очередь, ведет к репутационным рискам и, как следствие, к отсутствию повторных продаж и снижению интереса потенциальных клиентов к марке. Лояльность клиентов и наличие запчастей взаимосвязаны: всё больше клиентов обращают своё внимание не только на цену нового автомобиля, но и на стоимость запасных частей и доступность обслуживания. Важными предпосылками поддержания конкурентоспособности на рынке автозапчастей являются сохранение имиджа предприятия, привлекательная ценовая политика, высокое качество товаров¹³. Дилерские центры, использующие оригинальные запасные части, которые они получают в достаточном количестве напрямую от производителей по оптимальным ценам, имеют больше шансов на удержание клиентов в собственных сервисных центрах. Доходная часть от направления послепродажного обслуживания при должной организации процессов взаимодействия с клиентами имеет примерно равные пропорции с направлением продаж новых автомобилей, что позволяет положительным образом влиять на общую рентабельность бизнеса.

В условиях турбулентности автомобильного рынка в РФ дилерским центрам требуется в кратчайшие сроки перестраивать свои взаимоотношения с производителями для получения перспективы развития бизнеса в среднесрочной перспективе.

Принятие взвешенных стратегических решений приобретает в этой ситуации определяющее значение. Это многогранный процесс, который включает в себя множество факторов от оценки уровня конкурентного окружения до анализа аспектов в области послепродажного обслуживания, маркетинга и инвестиций в ребрендинг.

Список литературы

1. Подставка М.И., Европейская автомобильная промышленность в эпоху трансформации отрасли. Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 5. С. 118. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evropeyskaya-avtomobilnaya-promyshlennost-v-epohu-transformatsii-otrasli> (дата обращения: 09.01.2024).
2. Кабмин выделяет ФРП 39 млрд. рублей на поддержку российского автопрома. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19610213?ysclid=Irgi5z0ha9461801073> (дата обращения: 12.01.2024).
3. Боронина Э.С., Головина Т.С., Методика разработки стратегии развития российских автодилерских компаний. Сибирская финансовая школа. 2018. № 5(130). С. 73–78. EDN YPEUVN.

¹² Шавкунова И.С., Сервисное обслуживание в торговле и перспективы его развития / И.С. Шавкунова. Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: Сборник статей студентов, аспирантов и молодых ученых Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Красноярск, 19–20 мая 2016 года. Том 3. — Красноярск: Сибирский государственный технологический университет, 2016. С. 33. EDN ZBDERV.

¹³ Третьяков М.М., Шевцова К.И., Оптимизация деятельности предприятия на рынке автомобильных запасных частей. Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий: материалы международной научно-практической конференции: в 2-х тт., Хабаровск, 27 апреля 2017 года. Том 1. — Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2017. С. 413–419. EDN TUETXF.

4. Данные АО «ППК» («Паспорт промышленный консалтинг») – совместное предприятие АО «Электронный паспорт» и ООО «АВТОСТАТ». – URL: <https://group.elpts.ru/industrial-consulting.html>.
5. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В.И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. 361 с. (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 13. – URL: <https://urait.ru/bcode/511532/p.13> (дата обращения: 17.01.2024).
6. Рожкова Н.К., Место и значение дилерских компаний в автомобильном рынке России. РППЭ. 2020. № 3 (113). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-znachenie-dilerskih-kompaniy-v-avtomobilnom-rynke-rossii> (дата обращения: 16.01.2024).
7. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т.А. Лукичева [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичевой, Н.Н. Молчанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. 386 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-16503-6. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 163. – URL: <https://urait.ru/bcode/531182/p.163> (дата обращения: 18.01.2024).
8. Гафла С.И., Малхасян А.Е., Факторы формирования конкурентоспособности автодилера. Актуальные проблемы науки и техники. 2020: Материалы национальной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 25–27 марта 2020 года / Отв. редактор Н.А. Шевченко. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. С. 104. EDN EXQUAV.
9. Экономика и организация автотранспортного предприятия: учебник и практикум для вузов / Е.В. Будрина [и др.]; под редакцией Е.В. Будриной. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. 268 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-00943-9. – Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 196. – URL: <https://urait.ru/bcode/511609/p.196>. (дата обращения: 19.01.2024).
10. Таранова И.В., Прядко И.А., Калинин В.В. Тенденции развития стратегического управления автодилерской организацией. Московский экономический журнал. 2020. № 10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-strategicheskogo-upravleniya-avtodilerskoy-organizatsiyey> (дата обращения: 16.01.2024).
11. Шавкунова И. С., Сервисное обслуживание в торговле и перспективы его развития. Молодые ученые в решении актуальных проблем науки : Сборник статей студентов, аспирантов и молодых ученых Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Красноярск, 19–20 мая 2016 года. Том 3. – Красноярск: Сибирский государственный технологический университет, 2016. С. 33. EDN ZBDERV
12. Третьяков М.М., Шевцова К.И., Оптимизация деятельности предприятия на рынке автомобильных запасных частей. Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий: материалы международной научно-практической конференции: в 2 т., Хабаровск, 27 апреля 2017 года. Том 1. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2017. С. 413–419. EDN TUETXF.

References

1. M.I. Podumkova, European Automobile Industry in the Era of Industry Transformation. Russian Foreign Economic Bulletin. 2021. № 5. С. 118. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evropeyskaya-avtomobilnaya-promyshlennost-v-epohu-transformatsii-otrasli> (accessed date: 09.01.2024).
2. The Cabinet of Ministers will allocate 39 billion rubles to the FRP to support the Russian auto industry. [Electronic resource]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/19610213?ysclid=lrqi5z0ha9461801073> (accessed date: 12.01.2024).
3. Boronina E.S., Golovina T.S., Methodology for developing a strategy for the development of Russian car dealer companies. Siberian Financial School. 2018. № 5(130). S. 73–78. EDN YPEUVN.
4. Data of JSC PPK (Passport Industrial Consulting) is a joint venture of JSC Electronic Passport and LLC AVTOSTAT. – URL: <https://group.elpts.ru/industrial-consulting.html>.
5. Strategic management. Organization of Strategic Development: textbook and workshop for universities / V.I. Malyuk. – Moscow: Yurite Publishing House, 2023. 361 p. (Higher education). – ISBN 978-5-534-03338-0. Text: electronic. Ewright Educational Platform [site]. S. 13. – URL: <https://urait.ru/bcode/511532/p.13> (accessed date: 17.01.2024).
6. Rozhkova N.K., The place and importance of dealer companies in the automotive market of Russia. RPPE. 2020. № 3 (113). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-znachenie-dilerskih-kompaniy-v-avtomobilnom-rynke-rossii> (accessed date: 16.01.2024).
7. Marketing: textbook and workshop for universities / T.A. Lukicheva [and others]; edited by T.A. Lukicheva, N.N. Molchanov. – 2nd ed., Rev. and additional. – Moscow: Yurit Publishing House, 2023. 386 p. (Higher

- education). ISBN 978-5-534-16503-6. Text: electronic. Yuright Educational Platform [site]. p. 163. – URL: <https://urait.ru/bcode/531182/p.163> (accessed date: 18.01.2024).
8. Gafla S.I., Malkhasyan A.E., Factors of formation of competitiveness of a car dealer. Current problems of science and technology. 2020: Materials of the national scientific and practical conference, Rostov-on-Don, March 25–27, 2020/Otv. editor N.A. Shevchenko. – Rostov-on-Don: Don State Technical University, 2020. С. 104. EDN EXQUAV.
 9. Economics and organization of a motor transport enterprise: a textbook and a workshop for universities/ E.V. Budrin [and others]; edited by E.V. Budrina. – Moscow: Yurite Publishing House, 2023. 268 p. (Higher education). ISBN 978-5-534-00943-9. – Text: electronic. Yuright Educational Platform [site]. С. 196. – URL: <https://urait.ru/bcode/511609/p.196>. (accessed date: 19.01.2024).
 10. Taranina I.V., Pryadko I.A., Kalinin V.V. Trends in the development of strategic management of a car dealer organization. Moscow Economic Journal. 2020. № 10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-strategicheskogo-upravleniya-avtodilerskoy-organizatsiei> (accessed date: 16.01.2024).
 11. Shavkunova I. S., Service in trade and prospects for its development. Young scientists in solving urgent problems of science: Collection of articles by students, graduate students and young scientists of the All-Russian Scientific and Practical Conference (with international participation), Krasnoyarsk, May 19–20, 2016. Volume 3. – Krasnoyarsk: Siberian State Technological University, 2016. S. 33. EDN ZBDERV
 12. Tretyakov M.M., Shevtsova K.I., Optimization of the company's activities in the automotive spare parts market. Modern problems of economic development of enterprises, industries, complexes, territories: materials of an international scientific and practical conference: in 2 volumes, Khabarovsk, April 27, 2017. Volume 1. – Khabarovsk: Pacific State University, 2017. S. 413–419. EDN TUETXF.