МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____/ _____ /

«_____» _____2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /

«_____» _____2018 г.

Стратегия развития малого предприятия на рынке автосервисных услуг

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.01. 2018. ХХХ. ВКР

Руководитель ВКР доцент, д.э.н.

_____/ Карпушкина А.В./

«_____» _____2018 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 304

_____/ Князькова Е.С. /

«_____» _____2018 г.

Нормоконтролер, профессор, д.э.н.

_____/ Гурлев В.Г. /

«_____» _____2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Князькова Е.С., Стратегия развития малого предприятия на рынке автосервисных услуг. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ- 304, 2018.– 73 с., 31 табл., библиогр. список 36 наим.

Актуальность магистерской диссертации заключается в том, что Устойчиво эффективное функционирование автотранспортных предприятий, их экономический рост и развитие определяются научно обоснованным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать ресурсный потенциал.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов потребителей, актуализация возможностей бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, доступность современных технологий, повышение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического развития.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……. 10
1 СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА КАК ПРЕДМЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА…… 13
1.1 Стратегии развития предприятий: сущность и классификация……. 13
1.2 Особенности разработки стратегий для предприятий малого бизнеса… 18
1.3 Стратегии управления оборотными активами малых предприятий…… 30
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДИЗЕЛЬ-ЦЕНТР»…… 40
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Дизель-Центр»…….. 40
2.2 Анализ комплекса маркетинга……. 42
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Дизель-центр».. 51
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ДИЗЕЛЬ-ЦЕНТР»…….. 60
3.1 Обоснование необходимости расширения перечня услуг…….. 60
3.2 Экономическая эффективность стратегии развития предприятия…… 64
3.3 Управление рисками…….. 68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…… 74
ПРИЛОЖЕНИЕ А Суммарные затраты на проведение кузовного ремонта….. 73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность магистерской диссертации заключается в том, что Устойчиво эффективное функционирование автотранспортных предприятий, их экономический рост и развитие определяются научно обоснованным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать ресурсный потенциал.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им следить за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов потребителей, актуализация возможностей бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, доступность современных технологий, повышение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического развития.

В работах зарубежных и отечественных авторов представлено основательное рассмотрение широкого круга вопросов формирования, оценки и выбора стратегии, однако в целом развитие экономической науки в этом направлении логично признать фрагментарным в виду слабого уровня систематизации накопленных знаний. Концептуальные вопросы, касающиеся оценки стратегии развития, в контексте теории стратегического менеджмента и планирования, теории организации, теории менеджмента рассматривались такими зарубежными учеными как И. Ансофф, Р. Акофф, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и другие. Однако созданная ими научная база, в силу специфических условий, не всегда может быть использована на современных отечественных предприятиях.

В нашей стране данная проблематика получила свое развитие в трудах таких ученых как В. Архипов, М.И. Бухалков, О.С. Виханский, А.Л. Гапоненко,

А.П. Панкрухин, Л.Д. Гительман, В.С. Ефремов, Р.А. Фатхутдинов, В.А. Ириков, В.Г. Балашов и другие. Многочисленные исследования перечисленных авторов, несомненно, значительно облегчают поиск решений проблем в области стратегического планирования развития предприятия, а также не только не снижают актуальности проведенного исследования, а напротив, подтверждают важность решения проблемных вопросов разработки стратегии, свойственных современной экономике.

Объект исследования – ООО «Дизель-центр».

Предмет исследования – процесс разработки стратегии развития предприятия.

Цель магистерской диссертации – разработать стратегию развития предприятия ООО «Дизель-центр».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

– определить сущность и классификацию стратегий предприятия;

– выявить особенности разработки стратегии для предприятий малого бизнеса;

– изучить стратегию управления оборотными активами малых предприятий;

– охарактеризовать деятельность ООО «Дизель-центр»;

– провести анализ макросреды предприятия;

– провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

– разработать стратегию развития предприятия и провести оценку эффективности.

Общей методологической основой данного исследования послужил диалектический метод. Наряду с ним применялись такие методы, как сравнительно-правовой, структурно-правовой, метод юридических исследований, экономический.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе работы изучены теоретические аспекты стратегии развития предприятий малого бизнеса как предмета экономического анализа.

Во второй главе диссертации дана краткая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО «Дизель-центр» проанализированы внешняя и внутренняя среда предприятия.

В третьей главе диссертации представлена стратегия развития ООО «Дизель-центр» и рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

1 СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА КАК ПРЕДМЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

1.1 Стратегии развития предприятий: сущность и классификация

Определение понятия стратегии является ключевым моментом построения стратегии развития предприятия, так как невозможно построить то, что мы не представляем или представляем не достаточно хорошо. Исходя из того, что наиболее полно суть стратегии отражается в ее определении, рассмотрим несколько определений, встречающихся в экономической литературе.

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. С позиции менеджмента стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации [16].

В самом общем виде стратегия определяется как «план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде» [3].

Как утверждает И. Ансофф: «Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [3].

И. Ансофф, рассматривая отличительные черты стратегии, приводит и такое определение стратегии и ее ориентира (видения): «Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели» [2]. Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринял Г. Минцберг: «стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений» [3]. Сходной позиции придерживается и Дж. Барни: «стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности [2].

Перечисленные формулировки понятия «стратегия» носят достаточно общий характер и имеют низкую информативность. В результате анализа существующих

определений пришли к выводу, что все их многообразие можно классифицировать на три группы (рисунок 1).

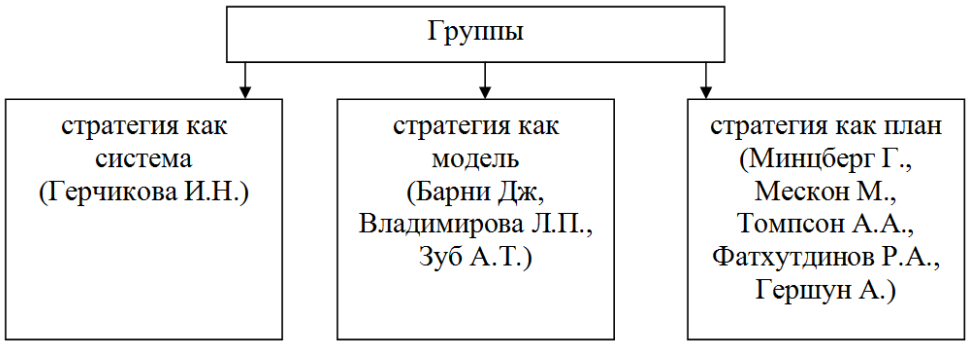


Рисунок 1 – Классификация понятия «стратегия»

Попытаемся предложить авторское определение понятию «стратегия», учитывая при этом указанные характеристики: «стратегия – это сформулированный образ желаемого состояния системы в длительной перспективе, пути и средств его достижения с учетом складывающихся условий функционирования данной системы». Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление организацией.

Эффективность стратегии развития бизнеса обеспечивает долгосрочное развитие предприятия, достойную реализацию потенциала команды в рамках постоянно изменяющейся деловой среды и при нестабильности экономических и политических условий. Наличие стратегии развития, а также постоянное осуществление именно стратегического управления бизнесом можно считать важнейшим требованием для сегодняшнего бизнеса [8].

Стратегия развития компании – это комплекс основных направлений развития, системы ориентиров для принятия управленческих решений и плана действий, направленный на достижение целей организации в долгосрочной перспективе [9].

Практика показывает, что организации, осуществляющие комплексное стратегическое планирование своей деятельности, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Наиболее

распространенные, проверенные практикой и хорошо предоставленные в литературе стратегии развития бизнеса чаще всего называются основными, или эталонными. Эти стратегии, показывают четыре основных подхода к увеличению роста фирмы, и в большинстве случаев связаны с важным изменением внутреннего состояния одного или нескольких элементов: продукты, рынки, отрасли, становление фирмы внутри какой-либо отрасли, технологии. Все эти элементы могут преобладать в различных состояниях, таких как, существующее состояние или новое, недавно измененное состояние.

В практике стратегического менеджмента многообразие стратегий базируется на четырех фундаментальных стратегиях (каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии среды, все остальные являются их модификацией): стратегия ограниченного роста; стратегия роста; стратегия сокращения; комбинированная стратегия[8].

Существует множество видов стратегии и на рисунке 2 представлены самые основные.

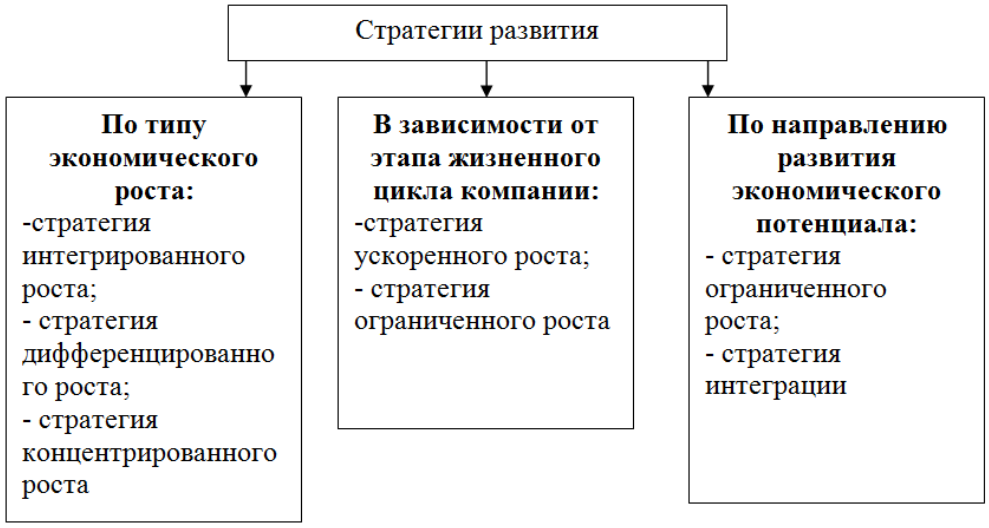


Рисунок 2 – Классификация стратегии развития предприятия

По типу экономического роста можно выделить стратегии концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста [9]. Стратегия концентрированного роста предполагает концентрацию операционной деятельности предприятия на одной отрасли (стратегия усиления позиции на

рынке, целью которой является завоевание лучших позиций с существующим продуктом; стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта; стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке).

Стратегия диверсифицированного роста связана с формированием «стратегических зон хозяйствования», на которых лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой стратегии, обеспечивающей их инвестиционной стратегии (стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе; стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; стратегия конгломеративной диверсификации, предполагающая рост компании за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках) [26].

Стратегия интегрированного роста связана с расширением компании путем добавления новых структур. Обычно компании прибегают к осуществлению таких стратегий, когда находятся в сильном бизнесе (стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост компании за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками; стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте компании за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и продажи).

В зависимости от этапов жизненного цикла предприятия различают стратегии ускоренного и ограниченного роста [26]. Стратегия ускоренного роста потенциала компании предполагает интенсификацию усилий компании по завоеванию рынка и расширению своих потенциальных возможностей. Стратегия ограниченного роста потенциала компании предполагает сосредоточение и поддержку

существующих направлений бизнеса. Для этой стратегии цели устанавливаются от достигнутого уровня. Она направлена на эффективное обеспечение производственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. В зависимости от направления развития экономического потенциала различают стратегии органического и интегрированного роста [26]. Сущность стратегии органического роста состоит в том, что накопленная прибыль прошлых лет, а также заемные средства инвестируются в существующий бизнес.

Таким способом достигается наращивание производственных мощностей, увеличение числа работающих и соответственно объема реализации продукции и услуг. Интеграционная стратегия представляет собой совокупность принципов функциональной и организационной интеграции предприятия с другими организациями. Одной из важных целей интеграции является получение синергетического эффекта от объединения ценностей экономических объектов.

К элементам стратегии развития фирмы, прежде всего, относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другим элементом стратегии являются приоритеты развития, предполагающие определенные принципы распределения имеющихся в распоряжении ресурсов. Также важным элементом стратегии являются правила осуществления управленческих действий (например, оценка работы персонала, регламентация внутренних отношений, выполнение различных специальных операций, контактов с внешней средой). Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед и конкретизируется в различного рода проектах, программах, планах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии организации, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать, поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях.

Тем не менее, как внутри организации, так и вне ее появляются зачастую новые обстоятельства, которые в концепцию стратегии не укладываются. Они

могут, например, открыть новые направления деятельности или заставить отказаться от старых; способствовать развитию организации или, наоборот, замедлить его. Для того чтобы не менять существующую стратегию на кардинально новую, организация может ставить и реализовать стратегические задачи, при необходимости дополняющие и совершенствующие ее [30]. При формулировке задач учитываются такие обстоятельства, как возможность приближения с их помощью к главной цели организации, если от продвижения к ней пришлось в той или иной степени отступить, решение нескольких дополнительных проблем, получение наибольшей выгоды или предотвращение ущерба.

1.2 Особенности разработки стратегий для предприятий малого бизнеса

Предпринимательство является по своей сути экономическим явлением и сложным экономическим процессом. Предпринимательство выступает как система отношений между субъектами предпринимательской деятельности и потребителями. Рассмотри основные термины «малый бизнес», представленные различными авторами. Егорова Н.Е. считает, что: «малое предпринимательство – это один из ведущих векторов, во многом определяющий темпы экономического роста, состояние занятости населения, структуру и качество валового национального продукта» [10].

По мнению Баранова А.В. «малый бизнес – это такой тип деятельности, который имеет следующие признаки: основной мотив этой деятельности – получение прибыли; свобода и автономность принятия решений; самостоятельность, выражающаяся в личном риске и ответственности» [7].

Мнение Злоказова А.В. отличается от мнения представленных выше авторов тем, что по его мнению малый бизнес – это деятельность человека, обладающего особыми психологическими свойствами, самостоятельно объединяющего факты производства с целью создания и расширения нового продукта, бизнеса,

производственного процесса или более совершенной организации дела, связанная с риском, неопределенностью и осуществляемая для получения выгодного хозяйственного результата в рамках законов, норм, обычаев, традиций, принятых в обществе [12].

По мнению Иванов С.А. малое предпринимательство – это сложное социально-экономическое явление, в основе которого лежит экономически независимая деятельность, осуществляемая физическими или юридическими лицами с целью получения денежного дохода и объединяющая трудовые, материальные, финансовые и другие ресурсы для производства товаров, выполнения работ или оказания услуг с целью реализации последних на рынке в условиях конкуренции [13].

Таким образом, трактовки понятия «малый бизнес» в отечественной литературе неоднозначны; как сложное социально-экономическое явление трактует малый бизнес С.А. Иванов; как особую инновационную форму воспроизводства считает малый бизнес В.Е. Савченко; как деятельность человека, осуществляемую для получения выгодного хозяйственного результата, в рамках законов рассматривают малый бизнес А.В. Злоказов и А.В. Баранов.

Анализ научной и учебной литературы, по исследуемой проблеме, позволил в настоящем исследовании, под малым бизнесом, понимать сложное социально-экономическое явление, в основе которого лежит экономически независимая деятельность, осуществляемая физическими или юридическими лицами с целью получения денежного дохода, и объединяющая трудовые, материальные, финансовые и другие ресурсы для производства товаров, выполнения работ или оказания услуг с целью реализации последних на рынке в условиях конкуренции.

В настоящей работе малый бизнес рассматривается в качестве института, играющего особую роль в современных хозяйственных системах. Основанием для анализа малых и средних предприятий как единой группы выступает общность их экономической роли в хозяйственной системе.

Небольшой базовый основной капитал предприятий малого бизнеса, которые

гарантируют высокую скорость оборота финансовых, материальных и трудовых ресурсов в условиях кризиса экономики России позволяет быстро и своевременно реагировать на изменения на рынке с помощью быстрого понимания технических новшеств, перестройки структуры и ассортимента продукции, услуг, является неоспоримым достоинством малого бизнеса, который повышает устойчивость на внутреннем рынке [13].

З.М. Ларичева и Л.В. Стрелкова видят положительный момент малых предприятий в том, что многие из них оказываются наиболее приспособленными, в отличие от крупных компании, к постоянно изменяющимся условиям развития в нестабильные и сложные периоды для экономики Российской Федерации [17]. Крупные компании не способны быстро и чувствительно реагируют на изменения в российской экономике. Небольшие предприятия стали толчком общего состояния дел в российской экономике. Они наиболее чутко реагируют на снижение или увеличение нормы прибыли в различных хозяйственных отраслях. В условиях недостаточно эффективного воспроизводства крупные фирмы проводят экспорт основного капитала. Мелкие фирмы, в отличие от крупных, не имеют таких возможностей. Это способствует вынужденно быстро пересматривать производственную и сбытовую деятельность малого бизнеса. В тоже время повышение эффективности деятельности и рост малых предприятий при преодолении кризисных ситуаций выступает важным средством оздоровления экономики страны. Многие ученые считают, что предприятия малого бизнеса обеспечивают необходимую мобильность в условиях рынка. Предприятия малого бизнеса способны не только быстро реагировать на изменения спроса и стремительно заполнять ниши рынка, которые образуются в сфере потребления, но и очень быстро окупаются, создавая атмосферу конкуренции. Малый бизнес в ввиду своей особенной и категоричной характеристики, антимонопольные по своей сути. В соответствии с данным мнением малое предпринимательство реализуется свою роль в поддержки конкурентной среды в условиях российской экономики [13]. С помощью малого

предпринимательства концентрируются и собираются воедино природные, сырьевые, людские и финансовые ресурсы, которые не востребованы крупными компаниями. С помощью малого предпринимательства происходит улучшение взаимосвязи между различными отраслями экономики, происходит увеличение доли экономически активного населения, что по своей сути является предпосылкой роста доходов населения, сглаживание диспропорции в благосостоянии различных социальных групп.

Предприятия малого бизнеса также являются ускорителем для развития научно-технического прогресса. Горфинкель В.Я. считает, что предприятия малого и среднего бизнеса можно разделить на две группы, которые прямо или косвенно связанны с предприятиями крупного бизнеса и конкурирующие с предприятиями крупного бизнеса. Предприятия первой группы, выступают своего рода экспериментаторами для крупных предприятий. В данной группе происходит организация, поиск, разработка и внедрение инновационных технологий, товаров, продуктов. Предприятия второй групп занимают очень быстро те ниши рынка, которые еще по каким-то не выясненным причинам не заняты другими фирмами [22]. Несмотря на это, существуют проблемы, которые заключаются в том, что малые предприятия, как правило, подвержены огромному риску, в отличие от крупных предприятий.

Малый бизнес в экономике России занимает 15–20 %, а для развитых стран данный показатель находится на уровне 60–80 %. Таким образом, мировая экономика свидетельствует о том, что эффективность деятельности экономической системы в значительной степени зависит от наилучшего сочетания в ней малого, среднего и крупного бизнеса. В связи с этим на федеральном уровне следует поставить задачу увеличения доли российского малого бизнеса к 2020 году до 40–60 %. Следовательно, ежегодно для достижения этой цели доля малого бизнеса в России должна вырасти примерно на 5–10 % в год. Стремительно развивающиеся малые предприятия позволяют решить некоторые актуальные задачи для экономики страны [23]: увеличение налоговых

поступлений в местный бюджет; увеличение новых рабочих мест, обеспечение эффективной занятости населения; привлечение к трудовой деятельности временно свободного и частично занятого населения, а также людей с ограниченными трудовыми возможностями; улучшение социальной обстановки, снижение напряженности; организация производство товаров (услуг) массового спроса для населения, обеспечение развития потребительского рынка; содействие развития конкуренции в отраслях народного хозяйства, развития новых видов деятельности; разработка и продвижение новых современных технологий (инновации); повышение качества товаров и услуг; содействие экономическому и социальному развитию малых городов и небольших населенных пунктов (поселений).

Подводя итого вышесказанному, можно с уверенностью подчеркнуть, что малое предпринимательство способствует обеспечению необходимой мобильности в условиях современного рынка, создаёт наилучшую специализацию и разветвленную кооперацию производства, без чего невозможна его высокая эффективность.

Предприятие малого бизнеса также как и любая другая организация, разрабатывающая индивидуальную стратегию или группу стратегий, стремится организовать свою деятельность таким образом, чтобы эффективность всех внутренних процессов была наивысшей. Процесс формирования стратегии малого бизнеса – крайне важная задача, которая во многом основывается на прогнозировании влияния постоянно меняющихся внешних факторов. В соответствии с влиянием на бизнес внешних факторов первоначальная стратегия может требовать внесения изменений и корректировок. Если это игнорировать, то организация может начать терять свои позиции.

В период становления рыночных отношений в России использовались только краткосрочные стратегии. Это присуще нестабильной среде. И это было разумным, т.к. в стране в тот период времени происходили многочисленные изменения экономики. В последнее время, несмотря на экономические санкции,

затянувшийся экономический кризис, когда положение малого бизнеса в РФ более-менее стабильно, то малый бизнес стал применять уже более длительные стратегии. Все начинается с определения ключевых моментов стратегии малого бизнеса: какие возможности у предприятия на начальном этапе; каковы возможности для расширения деятельности; какое направление позволит создать конкурентоспособный продукт; какие факторы позволят улучшить стратегию[23].

Окончательное решение для выбора той или иной стратегии зависит от проведенных исследований и их анализа, на основе чего проводятся корректировки в этапах осуществления, и выводится окончательный вариант. Оглашение и внедрение избранной стратегии на всех уровнях (если есть необходимость) внутренней вертикали предприятия. Указанные этапы справедливы и для начального становления бизнеса. При переходе на иную стратегию, руководство должно особенно правильно подготовить к новым правилам и задачам персонал предприятия, от которого в первую очередь зависит успешная реализация стратегии, которая на внутренних уровнях принимает форму целевых установок, в то время как для руководства она – одно из средств достижения успеха на рынке.

Малый бизнес характеризуется, прежде всего, незащищенностью как перед большими компаниями и холдингами, так и на государственном уровне. Любые, даже самые благие, начинания в большинстве случаев упрутся в проблемы, представленные на рисунке 3 (высокие проценты по кредиту, незначительный опыт руководителя, возникающие сложности в правовом регулировании малого предпринимательства, а также коррупция и деятельность криминальных структур). К перечисленным проблемам малого бизнеса можно добавить и основные трудности на пути развития малого бизнеса, среди которых можно выделить общеэкономические причины (кроются в экономической политике самого государства), а также причины частного характера (это в основном организационные вопросы). А помогает решить задачу по содействию формирования малого бизнеса стратегия его развития [28].

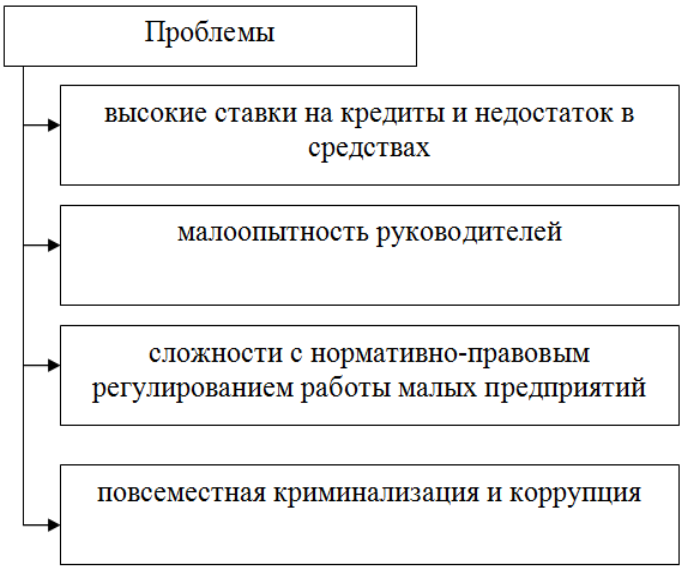


Рисунок 3 – Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия малого бизнеса

Стратегия развития малого бизнеса включает в себя решение трех основных вопросов:

– обучение мелких предпринимателей (цель – максимальное количество начинающих предпринимателей смогут принимать верные решения с самого начала своей деятельности);

– поощрение мелких предпринимателей (цель – наибольшее количество безработных решатся начать свое дело);

– оказание помощи мелким предпринимателям в сфере торговли (цель – если первый доход получат высокий, будут смотивированны для дальнейшего развития).

Несмотря на все проблемы, ежегодно появляется множество малых предприятий. Главной задачей малого бизнеса является его расширение, но начинать необходимо все же с малого. Для малого бизнеса первоначальной задачей является удержание его на плаву и закрепление в выбранном рыночном сегменте.

Стратегии зависят: от ценностей и целей, которые стараются воплотить малые предприятия; от ситуаций в сфере деятельности, когда необходимо реагировать на действия конкурентов, предугадывать изменения на рынке; от потенциала компании, который гарантирует качественные преобразования или

необходимость смены существующей направленности вследствие преобладания слабых сторон. Чем больше различных стратегий реализует предприятие, и чем более они успешны, тем вероятнее повсеместное расширение деятельности компании и выход на более существенный уровень [29].

Есть семь универсальных стратегий развития малого бизнеса, которые позволят в кратчайшие сроки преуспеть в развитие малого бизнеса в условиях современной конкуренции. Такие универсальные стратегии развития малого бизнеса включают (рисунок 4).

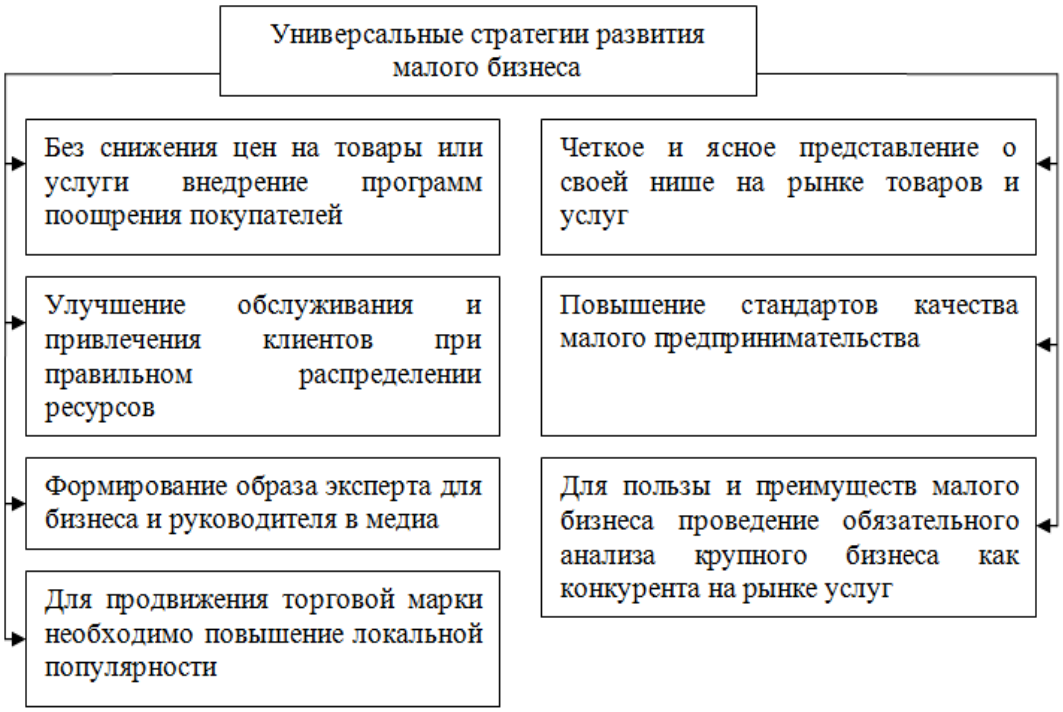


Рисунок 4 – Содержание универсальных стратегий развития малого бизнеса

Все начинается с определения ключевых моментов стратегии избранного малого бизнеса. Для малого бизнеса упрощение процесса формирования разработки стратегии практически не сказывается на качестве итогового результата.

Основными компонентами такой стратегии являются начальная оценка состояния бизнеса, влияние внешних факторов, определение целей. На специфику и особенность разработки стратегии для организаций малого бизнеса оказывает влияние особенностей и специфики малого бизнеса. К таким особенностям можно отнести (рисунок 5) [8].

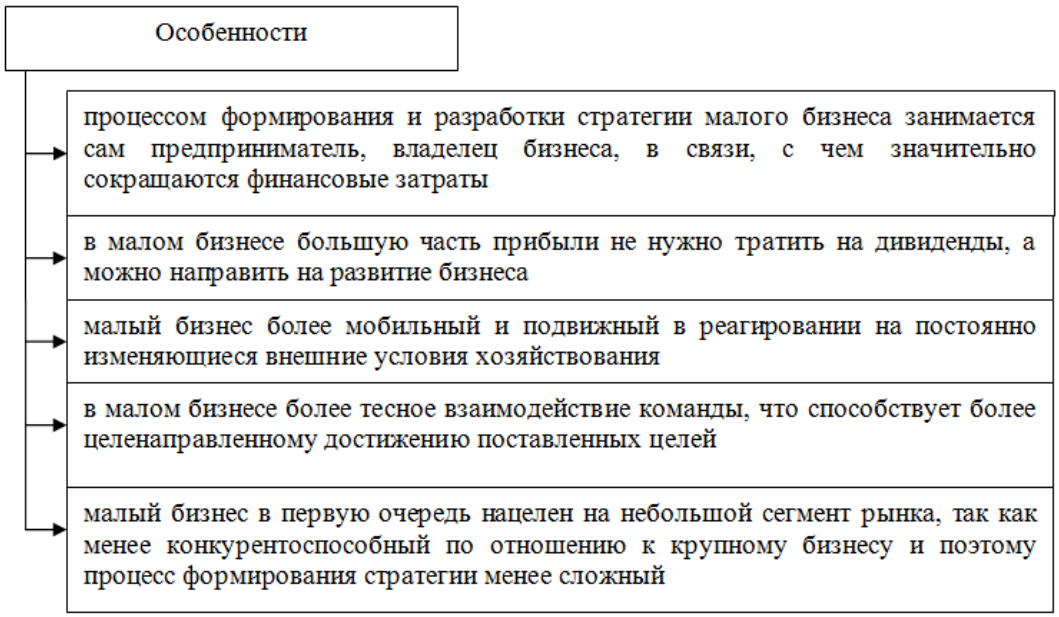


Рисунок 5 – Особенности и специфика стратегии развития малого бизнеса

В связи с выше перечисленным, сформулируем специфические особенности процесса формирования стратегий малого бизнеса (таблица 1).

Таблица 1 – Специфические особенности процесса формирования стратегий малого бизнеса

Особенности	Пояснение
Определение цели и стратегии	Задача руководителя, интересы которого совпадают с интересами фирмы. Этот момент является особенно значимым, ведь опыт и знания менеджера будут играть одну из ключевых ролей во всей бизнес-кампании
Условие действия малого предприятия только в рамках небольшого рыночного сегмента	Позволяет направлять все инвестиции в один единственный (преимущественно) вид деятельности компании
Разработка стратегии с учетом ориентирования на индивидуальные особенности выбранного сегмента (например, регионального), а также с учетом возможности поставки продукции более крупным компаниям	В таком случае рынок сбыта будет более стабильным
Активное внедрение бизнес-идей и последующая возможность становление среднего бизнеса	Такие варианты тоже предусматриваются заранее
Ключ к успеху развития малого бизнеса лежит в эффективной организации и выборе приоритетов расходов	Необходимо четко уяснить, какие расходы являются приоритетными, а какие расходы могут и подождать. Необходимо научиться при стратегии развития малого бизнеса минимизировать расходы.

У малого бизнеса есть одно крайне важное преимущество – он может работать с клиентами на куда более личном и глубоком уровне. Благодаря этому можно настроить свой малый бизнес в соответствии с запросами и желаниями своей небольшой локальной аудитории [2].

В современных условиях хозяйствования руководитель малого бизнеса (предприниматель) должен взять на себя ответственность за принятие стратегических решений. Предпринимателю необходимо самостоятельно, руководствуясь законодательными и нормативными актами, регламентирующими правила ведения, производственной деятельности, а также складывающейся на том или ином рынке конъюнктурой, формировать и принимать основополагающие, долговременные стратегии развития своего малого бизнеса.

Преимущество малых предприятий перед большими компаниями состоит в том, что они быстро перестраивают и корректируют свою программу развития в зависимости от реалий настоящего времени [2].

Разновидности базовых стратегий развития малого бизнеса:

– стратегия ограниченного роста (для малых предприятий, занимающих стабильное положение на рынке). Стратегическая альтернатива, построенная на целях, установленных на уровне прошлых достижений;

– стратегия роста (для малых предприятий с инновационными продуктами, стремящихся к дальнейшему росту). Генеральная цель развития формулируется как цель роста – прибыли, доли рынка, объема продаж;

– стратегия сокращения (при спадах и коренных изменениях в экономике). Стратегия обновления бизнеса, включает варианты ликвидации, сокращения и переориентации;

– комбинированная стратегия (для малых предприятий, которые быстро перестраивают свою программу развития в зависимости от условий деятельности). Комплекс всех базовых стратегий.

Основными стратегиями поведения малого предприятия являются [9]: стратегия копирования («ложный гриб»). Малая фирма использует результаты

научно-технических достижений крупного бизнеса, создавая копии продуктов и являясь их ценополучателями; стратегия оптимального размера («премудрый пескарь»). Малая фирма занимает свою нишу и удерживает данные позиции, не увеличивая масштабы своей деятельности; стратегия участия в продукте крупной фирмы («жалящая пчела»). Предполагает участие в продукте крупной компании, которая отказывается от неэффективных этапов производства в пользу мелких фирм. Но малый бизнес в данном случае попадает в полную зависимость от крупной компании. Снизить такой риск малая фирма может за счет ограничения доли оборота, приходящегося на крупный бизнес; стратегия использования преимуществ крупной фирмы («хамелеон»). Использование малой фирмой достоинств крупной компании, стратегия франчайзинга.

Стратегии развития малых предприятий имеют свои модификации [16]:

– стратегия совершенствования функций менеджмента. Предусматривает развитие нового этапа малого бизнеса. На первый план при разработке стратегии выдвигаются задачи эффективного менеджмента, совершенствования организационной структуры фирмы, минимизации издержек, совершенствование логистики, четкая координация партнерских отношений;

– стратегия усиления микроэкономических взаимодействий внутри малого бизнеса. Позволяет сконцентрировать усилия взаимовыгодного взаимодействия между микропредприятиями на фоне неблагоприятной экономической среды и слабой государственной поддержки;

– стратегия усиления горизонтальных взаимодействий малых предприятий. Предполагает усиление горизонтального сотрудничества внутри сектора малого бизнеса, альянс малых предприятий, который позволяет снизить трансакционные издержки, реализовать совместные проекты.

Таким образом, стратегия позволяет малому предприятию определить способы достижения реальных целей в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Единой стратегии для всех форм бизнеса не существует, каждая фирма уникальна и должна использовать весь свой внутренний потенциал.

Как уже отмечалось, малому бизнесу приходится основываться на стратегиях, применяемых крупными предприятиями, впоследствии применяя индивидуальный подход к разработке и использованию возможно комбинированных, частичных или принципиально новых, учитывающих специфику деятельности малого бизнеса, стратегий, обеспечивающие ему конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества малого бизнеса – это преимущества, проявляющееся в положении фирмы на рынке, являющимся более выгодным по отношению к конкурентам и достигаемое за счет использования методов и инструментов стратегического планирования, учитывающие особенности малого бизнеса. По нашему мнению, особенности малого бизнеса являются основным критерием при выборе или разработке стратегии.

Как наиболее эффективную стратегию развития в малом бизнесе А. Орманбаев рассматривает стратегию кооперации. Встраивание малого предприятия в производственную цепочку крупных компаний в условиях кризиса стало малоэффективным, и чтобы удержаться на плаву, малому бизнесу необходимо искать поддержку среди себе подобных [16]. В большей мере это относится к производству, но и в услугах имеет место быть. На этом фоне возник феномен стратегии горизонтального взаимодействия – особенно эффективным оказался симбиоз компаний с однотипной продукцией, основанная на равных партнерских условиях. Данная стратегия позволила реализовывать капиталоемкие проекты, недоступные для компаний по отдельности, а также снизила издержки на единицу продукции за счет эффекта масштаба и снижения транзакционных затрат. Эта стратегия не является универсальной, но в странах Европы довольно широко используется и показывает свою эффективность. В России эта стратегия только начинает использоваться некоторыми компаниями.

Разграничение сильных и слабых сторон малого бизнеса, и соответственно группировка его особенностей на преимущества и недостатки позволяет более точно учитывать их при выборе стратегии, обеспечивающей конкурентные преимущества. Для эффективного развития данного сектора экономики

необходима соответствующая государственная политика. Государство и малый бизнес должны иметь общую цель, а именно акцент на промышленное производство, на изменение структуры экономики в сегменте малого и среднего бизнеса – это та перспектива, которая сегодня является важной и обоснованной. Поэтому при формировании стратегии предприятия в указанном сегменте, нацеленной на успех, нельзя не учитывать важную роль государства, которое создало или должно создавать благоприятные условия для бизнеса.

1.3 Стратегии управления оборотными активами малых предприятий

Большое значение в процессе деятельности предприятия, в обеспечении его финансовой устойчивости и платежеспособности, прибыли и рентабельности принадлежит оборотным активам. По своей экономической природе это денежные средства, авансированные для обслуживания текущей производственно-коммерческой деятельности и призванные обеспечить ее непрерывность и ритмичность.

Говоря о содержании понятия оборотных активов (оборотного капитала, оборотных средств), следует отметить, что в экономической литературе нет единого определения этой категории.

У Бланка И.А. «оборотные (текущие) активы – совокупность имущественных ценностей предприятия, обслуживающих текущую производственно-коммерческую (операционную) деятельность и полностью потребляемых в течение одного производственно-коммерческого цикла» [5].

Оборотные активы, по мнению Турманидзе Т.У. – это авансируемая в денежной форме стоимость для планомерного образования и использования оборотных производственных фондов и фондов обращения в минимально необходимых размерах, обеспечивающих выполнение организацией производственной программы и своевременности осуществления расчетов [31]. В концепции бухгалтерского учета в рыночной экономике под оборотными

активами понимаются денежные средства и иные активы, в отношении которых можно предполагать, что они будут обращены в денежные средства, или проданы, или потреблены в течение двенадцати месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает двенадцать месяцев. Назначение оборотных активов состоит в обеспечении динамической составляющей экономической деятельности предприятия - потока материальных и денежных ресурсов[6].

В таблице 2 представлена методика анализа оборотных активов.

Таблица 2 – Алгоритм анализа оборотных средств предприятия

Метод анализа и показатели	Формула расчета	Характеристика показателя
1. Структурный анализ оборотных средств предприятия		
Расчет структуры оборотных средств	$Доб = \frac{Обс_i}{Обс^б} \times 100$	Рассчитывается доля частных показателей в обобщающих итоговых данных об оборотных средствах
Динамический анализ оборотных средств	$\Delta Обс = Обс_i - Обс_{i-1}$	Позволяет выявить тенденции изменения отдельных статей оборотных средств
2. Оценка оборотных средств с помощью коэффициентов ликвидности		
Коэффициент абсолютной ликвидности	$К_{ал} = \frac{Кф + ДС}{ТО}$	Показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений
Коэффициент срочной ликвидности	$К_{сл} = \frac{Кф + ДС + КДЗ}{ТО}$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам
Коэффициент текущей ликвидности	$К_{тк} = \frac{Ос}{КО}$	Характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов
Коэффициент общей ликвидности	$К_{ол} = \frac{Ос}{ТО}$	Характеризует способность предприятия обеспечить свои краткосрочные обязательства по наиболее легко реализуемой части активов – оборотных средств. Этот коэффициент дает наиболее общую оценку ликвидности активов
Коэффициент маневренности функционирующего	$К_{мфк} = \frac{Амр}{Ао - ТО}$	Показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных

Продолжение таблицы 2

Метод анализа и показатели	Формула расчета	Характеристика показателя
капитала	$К_{мфк}=\frac{Амр}{Ао-ТО}$	запасах и долгосрочной дебиторской задолженности
3. Анализ эффективности использования оборотных средств предприятия		
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$К_{ОБ}=\frac{ВР}{Соб^{ср}}$	Характеризует рациональность и интенсивность использования оборотных средств в организации. Он демонстрирует, какой объем выручки от реализации продукции приходится на 1 руб оборотных фондов
Коэффициент оборачиваемости запасов	$Кмз=\frac{ВР}{Смз^{ср}}$	Коэффициент показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия за некоторый период времени. Чем выше оборачиваемость запасов компании, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале для его организации
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$Кдз=\frac{ВР}{Сдз^{ср}}$	Измеряет скорость оплаты дебиторской задолженности предприятия, насколько быстро предприятие получает оплату за проданные товары (выполненные работы, оказанные услуги) от своих покупателей и заказчиков
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	$Кдс=\frac{ВР}{Сдс^{ср}}$	Показывают эффективность использования предприятием (организацией) своего капитала и средств. Данные коэффициенты показывают скорость оборота капитала и преобразование его в денежные средства.
Маневренность собственных оборотных средств	$Кман=\frac{ДС}{ФК}$	Показывает, какая часть объема собственных оборотных средств (в специальной литературе их иногда еще называют функционирующим, или работающим, капиталом) приходится на наиболее мобильную составляющую текущих активов – денежные средства
Доля оборотных средств в активах	$ДОс=\frac{Ос}{А}\cdot 100\ \%$	Характеризует наличие оборотных средств во всех активах предприятия в процентах

Окончание таблицы 2

Метод анализа и показатели	Формула расчета	Характеристика показателя
Доля запасов в оборотных средствах	$Д_З = \frac{З}{Ос} \cdot 100\ \%$	Характеризует наличие запасов во оборотных средствах предприятия в процентах
Рентабельность оборотных средств	$Рос = \frac{Пн}{Ос} \cdot 100\ \%$	Демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства
Рентабельность активов	$Ра = \frac{ЧП}{Ас} \cdot 100\ \%$	Показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли приносит каждая единица активов

По окончании анализа оборотных активов предприятия на основании систематизации промежуточных результатов анализа делается общий вывод о степени рациональности их структуры, достаточности для покрытия краткосрочных обязательств, уровне интенсивности и эффективности использования.

В составе оборотных (текущих) активов предприятия выделяют следующие их элементы: производственные запасы сырья и полуфабрикатов; запасы малоценных и быстроизнашивающихся предметов; объем незавершенного производства; запасы готовой продукции, предназначенной к реализации; дебиторскую задолженность; денежные активы в национальной валюте; денежные активы в иностранной валюте; краткосрочные финансовые вложения; расходы будущих периодов.

Рациональное и эффективное использование оборотных соседств способствует повышению финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности. В этих условиях предприятие своевременно и полностью выполняет свои расчетно-платежные обязательства, что позволяет успешно осуществлять коммерческую деятельность. Эффективность использования оборотных соседств характеризуется системой экономических показателей, одним из которых

является соотношение размещения их в сфере производства и сфере обращения. Чем больше оборотных соседств обслуживают сферу производства, а внутри последней – цикл производства (разумеется, при отсутствии сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей), тем более рационально они используются [12].

Стратегия управления оборотными активами предприятия направлена на их формирование в нужном размере при меньших издержек и малых рисках, также увеличение рациональности их применения. Проблема рационального выбора стратегии формирования обратных активов в критериях перехода к рыночным взаимоотношениям на основной массе предпринимательских структур принимается решение способом проб и ошибок. При недочете собственных источников формирования обратных активов почти все предприниматели привлекают заемные средства. Однако такое может привести к утрате платежеспособности, потому нужно избрать верную стратегию формирования обратных средств. Главный момент в определении стратегии становления фирмы – определение характеристик становления. Обычно, большая часть предприятий сформировывает стратегию в высококачественных определениях, которые не считаются конкретными мотивированными установками, собственно затрудняет оценку достигнутых эффектов по сравнению с предсказуемыми показателями [32].

В таблице 3 представлены стратегии управления оборотными активами по методу Бланка И.А. [4]. Им рассматривается три вида стратегий.

Таблица 3 – Классификация стратегий по методу Бланка И.А.

Виды стратегий	Характеристики	Риск	Преимущества и недостатки
Агрессивная стратегия	-завышенные объемы страховых и резервных запасов; -жесткая политика предоставления	Минимизация угрозы технической неплатежеспособности	(+) min остановок производства; (+) min потери от безнадежной дебиторской задолженности. (-) снижается доходность текущих активов; (-) уровень продаж

Окончание таблицы 3

Виды стратегий	Характеристики	Риск	Преимущества и недостатки
Агрессивная стратегия	кредита; -большие остатки денежных средств на счетах; -высокий удельный вес текущих активов в валюте баланса; -период оборачиваемости длительный		невелик; (-) снижается конкурентоспособность продукта
Умеренная стратегия	- формирование резервов на случай типовых сбоев; -стандартные условия поставки и оплаты; -формирование небольших резервов денежных средств.	Риски неплатежеспособности, падения скорости оборота текущих активов, а также их доходность на среднем уровне	(+) снижается просроченная дебиторская задолженность. (-) снижается доходность текущих активов
Консервативная стратегия	- min размер запасов (поставки «точно в срок»); -гибкая политика кредитования; -хранение нормативного остатка денежных средств; -вложение свободных денежных средств в высоколиквидные ценные бумаги	Высоки риски остановки производства из-за недостатка запасов, не исключено возникновение ситуаций текущей неплатежеспособности	(+) max доходность. (-) увеличивается доля сомнительных долгов в составе дебиторской задолженности

Таким образом, предприятиям нужны новейшие модели, где в виде главных характеристик и переменных выступают свойства финансово-экономического состояния фирмы. Данное разрешает расценивать варианты становления и формулировать мотивированные установки, то есть подходить к формированию

разновидностей принятия решений подразумевает искусство располагать, беречь и увеличивать обратные средства методом интегрированного управления их, составляющими и повышение выгоды компании.

Можно выделить несколько факторов успешной стратегии управления оборотными активами (рисунок 6).

1) постоянное поддержание оптимального запаса оборотных активов, обеспечивающих непрерывность производственного процесса и не выходящих за грань сверхнормативного количества;

2) экономически грамотно давать указания уже имеющимися оборотными активами и пополнять их запас по прибыльным для фирмы тарифам;

3) правильное применение денежных средства.

Рисунок 6 –Основные этапы принятия стратегических решений [6]

Для предприятия принципиально правильно найти лучшую необходимость в оборотных активах, что даст возможность с наименьшими издержками получать прибыль, запланированную при этом объеме производства. Занижение величины оборотных активов, влечет за собой непрочное экономическое состояние, сбои в производственном процессе и, как последствие, понижение размера производства и прибыли. Характеризуя соответствующий объём, либо уровень, оборотных активов, руководству нужно отыскать наилучшее решение для достижения рентабельности при минимальном риске [4]. В теории финансового менеджмента разработаны различные критерии эффективного управления оборотными

активами и источниками их формирования. Основные из них представлены ниже [34]:

1) минимизация текущей кредиторской задолженности. Данный подход снижает возможность потери ликвидности. Но, такая стратегия требует использования долгосрочных источников и собственного капитала для финансирования большей части оборотного капитала;

2) минимизация совокупных издержек финансирования. В данном случае ставка делается на преимущественное использование краткосрочной кредиторской задолженности как источника покрытия активов. Этот источник самый недорогой и ему присущ высокий уровень риска невыполнения обязательств в отличии от ситуации, когда финансирование обо- ротного капитала осуществляется преимущественно за счет долгосрочных источников;

3) максимизация полной стоимости фирмы. Эта стратегия включает процесс управления оборотным капиталом в общую финансовую стратегию предприятия. Смысл ее состоит в том, что любые решения в области управления оборотным капиталом, способствующие повышению экономической стоимости предприятия, следует признать целесообразным [30].

Стратегия управления оборотными активами должна быть эффективна и хорошо продумана. Одновременно стратегия не должна быть непредсказуемой суммой изолированных решений. Скорее, каждое решение должно составлять часть продуманной и понятной стратегии. Иначе работа только в одном направлении может оказаться контрпродуктивной для финансового состояния в целом. Поэтому для успешной работы в области управления оборотными активами необходимо быть готовым к принятию сложных и компромиссных решений при выборе между несколькими конфликтующими возможностями. Успешное управление оборотными средствами представляется возможным только при обеспечении финансирования фондов, которые требуются для текущей деятельности предприятия. Если предприятие динамично развивается, успешно справляется со своими обязательствами и реализация продукции происходит по

плану и без сбоев, нет дефицита в денежных средствах, то возможно применение идеальной модели управления оборотными средствами. Если предпринимательские структуры не справляются с текущими обязательствами, то следует перейти к агрессивной модели. Данный контур задач корреспондирует с ранее применяемой стратегией формирования оборотных активов и призван отражать общую философию управления предприятия с позиции приемлемого соотношения уровня доходности и риска финансовой деятельности [6].

Однако стратегия управления оборотными средствами – это не конечная цель. Это постоянная готовность к осуществлению деятельности, направленная на повышение эффективности предпринимательской деятельности в целом. Действенность стратегии управления оборотными средствами важно рассматривать не только как конечный результат используемых в процессе производственной деятельности оборотных средств, но и как процесс, имеющий множество внешних воздействий. В итоге, результативность оборотного капитала - это и есть отношение оборотных средств к финансовому результату.

Даже с чисто математической точки зрения мы видим, что все то, что влияет на входные или выходные параметры, вызывает изменения в эффективности. Это означает, что, наряду с процессом управления оборотными средствами, необходимо рассматривать воздействие факторов внешней среды на входные и выходные величины [6].

Для эффективного осуществления процесса управления оборотными средствами необходимо определить и согласовать перечень и объем информации, необходимый для оценки ситуации и принятия решений. Обощая сказанное о назначении стратегии управления оборотными средствами, можно кратко резюмировать особенности ее выполнения, которые должны обеспечить высокую эффективность предпринимательской деятельности: всеобъемость, то есть максимальный охват всех элементов процесса управления оборотными средствами и непрерывность выполнения мероприятий на всех этапах управления оборотными средствами и источниками его покрытия. Совершенствование

инструментов и методов управления оборотными средствами – наиболее приемлемый путь стабилизации предпринимательской деятельности и повышения доходности предпринимательских структур, поскольку оборотные средства проходят, все стадии производственно-коммерческого цикла и отличается длительностью периода обращения.

Выводы по разделу один

Таким образом, стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Разновидности базовых стратегий развития малого бизнеса: стратегия ограниченного роста (для малых предприятий, занимающих стабильное положение на рынке); стратегия роста (для малых предприятий с инновационными продуктами, стремящихся к дальнейшему росту); стратегия сокращения (при спадах и коренных изменениях в экономике); комбинированная стратегия (для малых предприятий, которые быстро перестраивают свою программу развития в зависимости от условий деятельности).

Основными стратегиями поведения малого предприятия являются: стратегия копирования («ложный гриб»); стратегия оптимального размера («премудрый пескарь»); стратегия использования преимуществ крупной фирмы («хамелеон»). Стратегии развития малых предприятий имеют свои модификации: стратегия совершенствования функций менеджмента; стратегия усиления микроэкономических взаимодействий внутри малого бизнеса; стратегия усиления горизонтальных взаимодействий малых предприятий.

Таким образом, стратегия позволяет малому предприятию определить способы достижения реальных целей в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Единой стратегии для всех форм бизнеса не существует, каждая фирма уникальна и должна использовать весь свой внутренний потенциал.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДИЗЕЛЬ-ЦЕНТР»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Дизель-Центр»

ООО «Дизель-Центр» ведет свою деятельность на основании и в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и действует на основании Устава, утвержденного решением Общего собрания учредителей. Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет расчётный и другие счета в кредитных учреждениях, в том числе в иностранной валюте

В собственности общества находится имущество (материальные ценности и финансовые ресурсы), учитываемое на его самостоятельном балансе. Имущество общества образуется за счёт средств учредителей (участников), вложенных в Уставный капитал, из дополнительных взносов в имущество общества, спонсорских средств, доходов от производственно-хозяйственной деятельности, краткосрочных кредитов, а также иных поступлений.

Основной целью создания общества является получение прибыли путем привлечения и эффективного использования в его деятельности материальных и финансовых ресурсов, передовых разработок и управленческого опыта, а также реализация на ее основе социально-экономических интересов ООО «Дизель-Центр» и членов трудового коллектива.

ООО «Дизель-Центр» осуществляет ремонт и диагностику топливной аппаратуры автомобилей с применением только оригинальных запчастей от таких производителей, как Bosch, Delphi, замену масла, масляного, топливного и воздушного фильтров в строгом соответствии с регламентом производителя, полную компьютерную диагностику дизельного двигателя с использованием современного оборудования, ремонт ТНВД на отечественных и зарубежных автомобилях следующих марок: КАМАЗ, ГАЗ, ПАЗ, УАЗ, ЯМЗ, МАЗ, МТЗ, ЮМЗ, Mercedes, Renault и др., промывка сажевых фильтров.

Организационная структура, представляющая один из элементов внутренней среды функционирования предприятия, является тем механизмом, с помощью которого достигается согласованная и скоординированная деятельность всех сотрудников и структурных подразделений в направлении достижения поставленных целей и реализации выработанной стратегии.

На рисунке 7 представлена организационная структура ООО «Дизель-Центр».

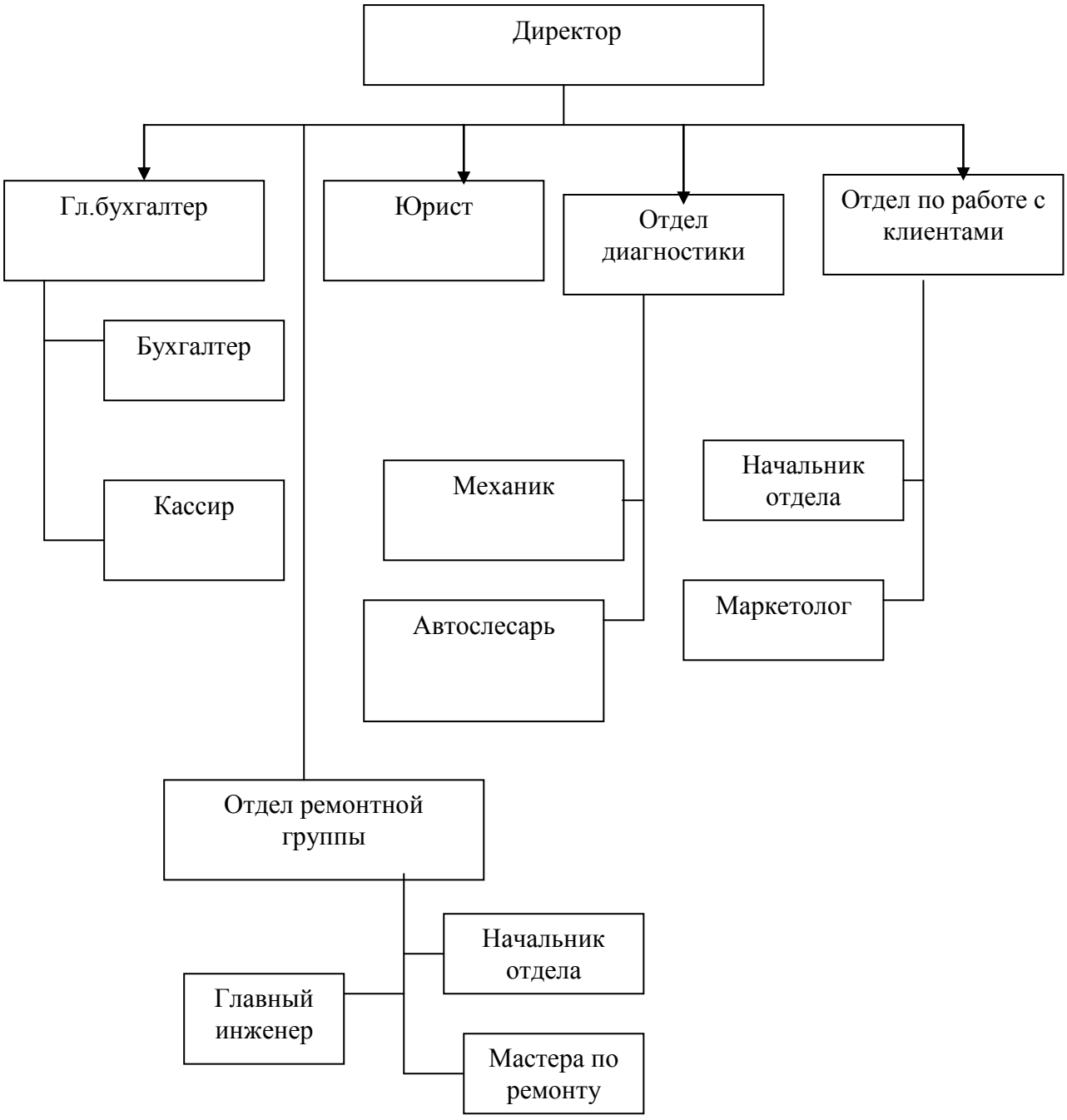


Рисунок 7 – Структура управления ООО «Дизель-Центр»

В ходе анализа организационной структуры предприятия было установлено, что на данном предприятии применяется линейно-функциональная структура. Такая структура является оптимальной, учитывая размеры и характер деятельности компании (рисунок 7).

Данная структура способствует лучшей координации работ и позволяет быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. В целом, структура отвечает требованиям рынка и на данном этапе развития фирмы является эффективной.

В целом, организационная структура отвечает требованиям рынка и на данном этапе развития предприятия является эффективной.

2.2 Анализ комплекса маркетинга

Доля автомобилей с дизельными двигателями, реализованных в Российской Федерации в 2016 году, увеличилась, достигнув 7,7 % (показатель 2015-го – 7,1 %). При этом, количество проданных экземпляров дизельных авто несколько снизилось – число в 101,3 тысячи единиц на 4,4 % меньше, чем то, которое было зафиксировано по итогам 2015-го. Но с поправкой на общий спад российского автомобильного рынка на 12 %, продажи дизельных машин выросли относительно бензиновых.

Самым популярным у россиян автомобилем с дизельным мотором был в 2016 году Toyota Land Cruiser Prado. Количество реализованных единиц внедорожника составило 11,6 тысяч – это на два с половиной процента меньше, чем в 2015 году.

Второй самый популярный в РФ дизельный автомобиль 2016-го – снова «Тойота» Land Cruiser. Продажи модели составили 9,7 тысяч экземпляров, что на 17,4 % больше, чем годом ранее. И на третьем месте – дизельный Renault Duster, который разошелся тиражом в 5,6 тысяч единиц, продемонстрировав впечатляющий рост продаж (плюс тридцать один с половиной процентов). Важным сегментом рынка дизельных двигателей в России является рынок

запасных частей, ремонта и диагностических услуг. Среди участников рынка хорошей технологической базой и деловой репутацией пользуется ООО «Дизель-центр».

Проанализируем микросреду ООО «Дизель-центр».

Микросреда – это экономическая среда, связанная с фирмой и ее обслуживанием клиентуры, включая поставщиков, покупателей, потребителей услуг и контактные группы, проявляющие интерес к фирме и способные влиять на ее деятельность.

Поставщиками ООО «Дизель-центр» являются:

– Delphi – производитель оригинальных запасных частей и оборудования для ремонта автомобилей. Delphi разрабатывает и производит детали подвески и рулевого управления, системы кондиционирования воздуха и охлаждения двигателя, тормозные системы, компоненты для дизельных двигателей, топливные системы, а также оборудование для диагностики;

– Denso – корпорация DENSO производит запасные детали и компоненты для автомобилей, а также других транспортных средств, оснащенных двигателями внутреннего сгорания (свечи зажигания, распылители форсунок, щетки стеклоочистителя, свечи накаливания, топливные насосы низкого и высокого давления);

– Siemens – производитель запасных частей и оборудования для ремонта дизельных автомобилей (топливные форсунки, топливные насосы, фильтры сетки);

– Bosch – крупный производитель запасных частей, оборудования для дизельных силовых установок и Камазов, а также автомобильные компоненты и системы для дизельных, гибридных и электрических силовых установок, системы активной и пассивной безопасности, автомобильную электрику и электронику. Автомобильные запчасти Bosch отличаются высоким качеством, надежностью и инновационностью (современные фары и тормозные системы, аккумуляторы, стеклоочистители, стартеры и воздушные фильтры).

ООО «Дизель-центр» сотрудничает с рекламным агентством GP URAL. GP URAL проводит маркетинговые исследования, рекламные кампании, разрабатывает интегрированные маркетинговые акции для ООО «Дизель-центр».

ООО «Дизель-центр» размещает рекламу в таких СМИ, как: журнал «АвтоЛеди», газета «Вся автомобильная правда», информационный портал «Челябинск Экстремальный», журнал «Автоиндустрия».

Кредитно-финансовые учреждения – кредитные компании, банки, страховые компании, помогающие ООО «Дизель-центр» финансировать сделки и страховать себя от риска. ООО «Дизель-центр» сотрудничает с ООО БК «Ренессанс Кредит», АО «Альфа Банк», страховая компания «Росгосстрах».

Для изучения потребителей ООО «Дизель-центр» необходимо выделить однородные группы покупателей. Сегментация покупателей осуществляется по следующим критериям: географический, демографический, психографический, отраслевой. Группы признаков сегментирования:

– географический. Клиентами ООО «Дизель-центр» являются жители г.Челябинска и Челябинской области.

– демографический. Потребителями ООО «Дизель-центр являются молодые люди 20–35 лет, люди среднего возраста 36–50 лет и старше 50 лет. С различным уровнем дохода. Потребители с доходом ниже 10 000 руб. чувствительны к цене, предпочитают экономить на дорогих запасных частях. Потребители с доходом от 10 000 до 20 000 руб. менее чувствительны к цене, предпочитают дорогие запасные части и обслуживание в сервисных центрах. Характерна выборочная экономия. Потребители с доходом более 20 000 руб. не обращают внимание на цену, не экономят на диагностике автомобиля и заказе высококачественных запасных частей от крупных производителей.

– психографический. Потребители ООО «Дизель-центр» ведут активный образ жизни, следящие за новинками на автомобильном рынке. Потребители в рабочее время «за рулем» (высший управленческий персонал, менеджеры

среднего звена, торговые представители, водители) и свободное время проводят вне дома (путешествуют на автомобиле, совершают покупки).

Индивидуальность. Потребители – экстраверты – это люди открытые новому, общительные, эмоциональные, активные. Они увлечены событиями, происходящими во внешнем мире, коммуникабельны, с удовольствием идут на контакт, принимают участие в действии. Потребители-экстраверты следят за модой, отдают предпочтение в покупках известности и популярности марки. Чтобы склонить интроверта к покупке, нужно предоставить ему максимум времени и информации, проявляя при этом колоссальное терпение, для того, чтобы он сам во все вник. Предпочитают ненавязчивое обслуживание, не приемлют рекламирование товара.

1) отраслевой. Потребителями ООО «Дизель-центр» являются как физические лица, так и индивидуальные предприниматели и юридические лица. По отраслевому критерии потребители сегментируются по сфере деятельности;

2) размер предприятия. Данный критерий относится к юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям. ООО «Дизель-центр» обслуживает крупные предприятия г.Челябинска.

Таким образом, с точки зрения сегментирования рынка, клиентов ООО «Дизель-центр» можно разделит на два рынка: рынок физических лиц (частных лиц) и рынок юридических лиц (организаций и предприятий г.Челябинска и Челябинской области).

Представим структуру целевых рынков в общей выручке на рисунке 8.

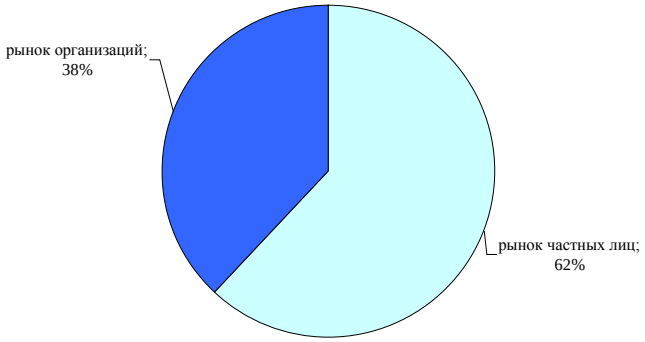


Рисунок 8 – Структура целевых рынков в общей выручке ООО «Дизель-центр», в %

Рынок организаций: ПАО «М. видео»; ООО «Дитис»; ООО «Меткрм74»; АО «Челябинский завод моющих средств»; ИП Мрясов А.Н.; ИП Кочагин Н.Д.

Рынок частных лиц – это автовладельцы г.Челябинска и области.

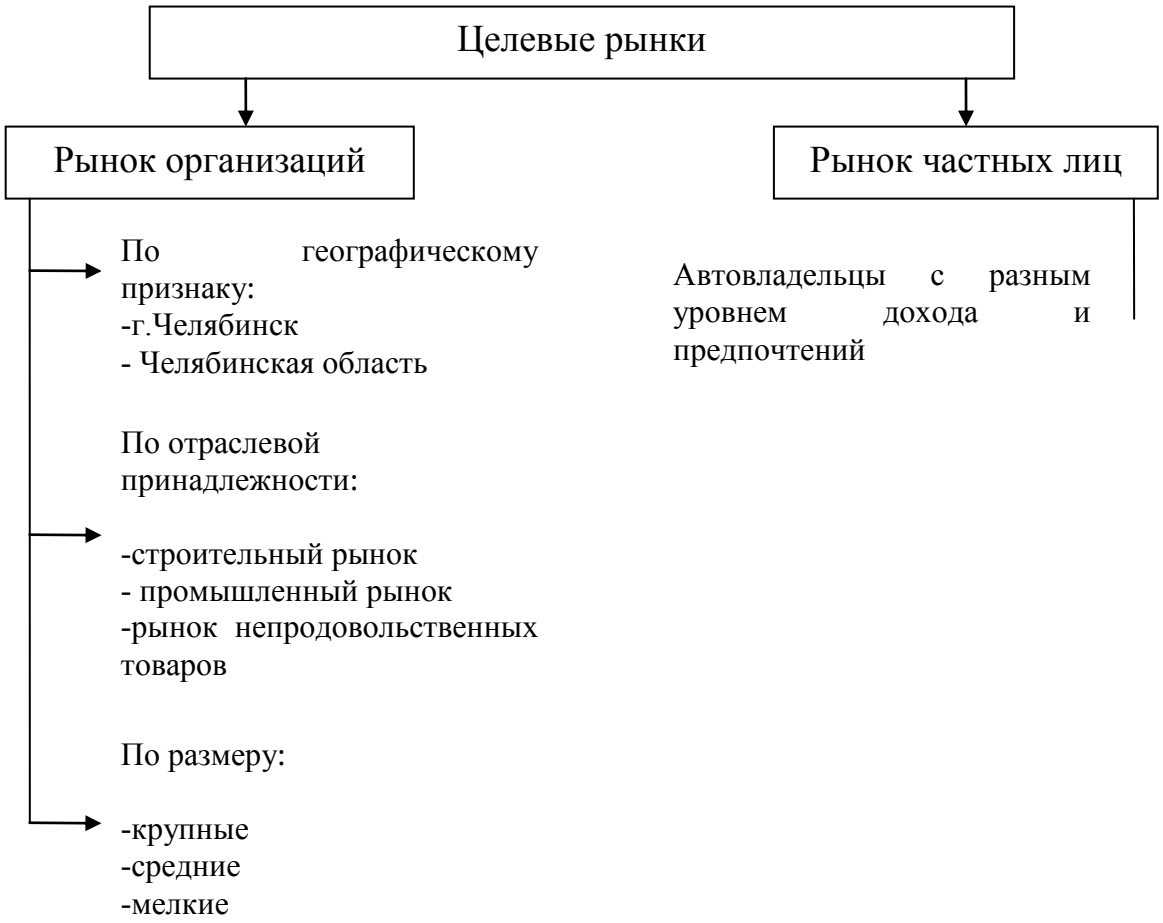


Рисунок 9 – Целевые рынки ООО «Дизель-центр»

На рынке существует большое количество как крупных так и мелких автосервисов. Мелкие автосервисы не являются полноценными конкурентами, но все же эти фирмы берут на себя определенную долю рынка. Учитывая тот факт, что у фирм различаются направленность деятельности и приоритетные услуги, укажем это.

Для того чтобы сузить круг потенциальных конкурентов, отметим в таблице 9 основные направления работы и вид деятельности.

Таблица 9 – Автосервисы г.Челябинска

Название	Деятельность	Адрес	Направления деятельности	Основные направления
ООО «Норма Дизель»	Сервисный центр	Челябинск Радонежская, 6к6 тел.: 8 909 081 01 01 norma-diesel@mail.ru	диагностика и ремонт топливной аппаратуры дизельных двигателей	диагностики и ремонта дизельных топливных систем Common Rail: Bosch, Denso, Delphi, Siemens
ООО ТД «ДС-Сервис»	Автосервис	Челябинск, ул. Троицкий тракт, д. 72б/1 тел.: +7 (912) 407-20-01 +7 (912) 407-33-30	Ремонт прицепов, ходового прицепа, ремонт тягачей (VOLVO, DAF, MAN, SCANIA, IVECO,Renault), ремонт двигателя и трансмиссии, ремонт тормозной системы, ремонт электросистемы	техосмотр и ремонт грузовых авто
PERSI motors	Автосервис	г.Челябинск, ул.Витебская 4/1 Центр р-н. ЮУрГУ +7(351)7764046 +79507351953	Диагностика и ремонт ходовой части, развал-схождение, ремонт двигателя, кузовной ремонт, продажа запасных частей	Диагностика и ремонт двигателя
Автосервис «МЕХАНИК»	Автосервис	г.Челябинск, ул.Каслинская,1 тел. +7 (351) 274-43-43	Развал-схождение 3D, мелкосрочный ремонт, замена масла, диагностика ДВС, диагностика ходовой части, ТО	диагностика ДВС, диагностика ходовой части
ООО «Техно-Моторс-Плюс» (центр KIA)	Автосервис (дизель центр)	г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, 129Д +7 (351) 796-69-48	Диагностика ходовой части, техническое регламентное обслуживание ТО и постгарантийное обслуживание легкового, коммерческого и грузового транспорта, проведение ТО по регламенту завода изготовителя, диагностирование ДВС (проверка системы электронного управления двигателя), диагностика и ремонт топливной аппаратуры, установка дополнительного оборудования, продажа запасных частей, обслуживание компонентов дизельного и бензинового впрыска марки Bosch	диагностика и ремонт форсунок и ТНВД всех типов по стандартам и технологии Bosch, Проверка и ремонт инжекторов Common Rail марок Bosch, а также других производителей
Автосервис GOLD	Автосервис	г. Челябинск, ул. Артиллерийская 117 +7 (351) 906-05-35	диагностика двигателя, ремонт дизельных двигателей, ремонт тнвд, ремонт форсунок, ремонт турбин, диагностика инжектора, промывка инжектора и форсунок, ремонт генераторов, радиаторов, стартеров, ремонт и	диагностика двигателя, ремонт дизельных двигателей, ремонт тнвд, ремонт форсунок, ремонт турбин

Окончание таблицы 9

Название	Деятельность	Адрес	Направления деятельности	Основные направления
Автосервис GOLD	Автосервис	г. Челябинск, ул. Артиллерийская, 117 +7 (351) 906-05-35	диагностика ходовой системы, тормозной системы, рулевое управление, кузовной ремонт, тюнинг, продажа запасных частей	диагностика двигателя, ремонт дизельных двигателей, ремонт тнвд, ремонт форсунок, ремонт турбин
ООО «Бендикс»	Автосервис	Челябинск, ул. 40 лет Октября, 29а Тел.+7 (351) 725-97-70	Ремонт двигателя, ремонт генератора, ремонт стартеров	ремонт генератора, ремонт стартеров

Таким образом, исходя из анализа основных видов деятельности конкурентами ООО «Дизель-центр» являются ООО «Норма Дизель», ООО ТД «ДС-Сервис» и ООО «Техно-Моторс-Плюс».

Оценка конкурентоспособности призвана определить природу и степень конкурентных преимуществ компании на рынке. Проведем оценку конкурентоспособности предприятия с учетом весовых коэффициентов в соответствии с таблицей 10.

Таблица 10 – Оценка конкурентоспособности

Наименование	Месторасположение	Срок обслуживания	Ассортимент	Срок на рынке	Режим работы	Цена
ООО «Норма Дизель»	Радонежская, 6к6	1 день	В наличии и под заказ	3 года	С 09.00 до 21.00 ч.	От 600
Баллы	4	5	4	4	5	4
ООО ТД «ДС-Сервис»	ул. Троицкий тракт, д. 72б/1	1 день	Под заказ	2 года	С 09.00 до 21.00 ч.	От 800
Баллы	4	5	3	3	5	4
ООО «Техно-Моторс-Плюс»	ул. Братьев Кашириных, 129Д	1 день	В наличии и под заказ	2 года	С 09.00 до 21.00 ч.	От 600
Баллы	5	5	4	3	5	4
PERSI motors	ул.Витебская 4/1	1-2 дня	Не большой ассортимент	5 лет	С 08.30 до 20.00 ч.	От 700
Баллы	2	4	3	5	4	4
Автосервис «МЕХАНИК»	ул.Каслинская,1	2 дня	Не большой ассортимент	4 года	С 09.00 до 21.00 ч.	От 300
Баллы	5	2	1	4	5	5

Окончание таблицы 10

Наименование	Месторасположение	Срок обслуживания	Ассортимент	Срок на рынке	Режим работы	Цена
Автосервис GOLD	ул. Артиллерийская 117	2 дня	Не большой ассортимент	6 лет	С 09.00 до 21.00 ч.	От 900
Баллы	3	4	2	5	5	3
ООО «Бендикс»	ул. 40 лет Октября, 29а	2-3 дня	Под заказ	3 года	С 09.00 до 22.00 ч.	От 600
Баллы	2	2	2	3	5	4

Суммарный балл ранжирования основных конкурентов представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Основные конкуренты ООО «Дизель-центр»

Название	Суммарный балл
ООО «Норма Дизель»	26
ООО ТД «ДС-Сервис»	24
PERSI motors	23
Автосервис «МЕХАНИК»	22
ООО «Техно-Моторс-Плюс» (центр KIA)	26
Автосервис GOLD	22
ООО «Бендикс»	18

Таким образом, основными конкурентами ООО «Дизель-центр» являются ООО «Норма Дизель» (26 баллов), ООО ТД «ДС-Сервис» (24 балла) и ООО «Техно-Моторс-Плюс» (26 баллов).

Каналы распределения – совокупность предприятий или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар на его пути от производителя к конечному потребителю.

ООО «Дизель-центр» сотрудничает с такими транспортными организациями как: ООО «ТрансГлобал24», АО «Прямые линии», ООО «Тансей», а также транспорт, который предоставляют компании-производители. Функциональная область сбыта наиболее существенна для ООО «Дизель Центр». В сбыте

выявляются все проблемы, возникшие в стратегиях, управлении, оргструктуре предприятия. По сути, сбыт является функцией маркетинга. Рекламная деятельность ООО «Дизель Центр» дополняется усилиями прочих средств, входящих в комплекс маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта. За последние годы объем деятельности по стимулированию сбыта возрос.

Стратегия и тактика маркетинговой деятельности ООО «Дизель Центр» направлена на увеличение существующих сегментов и открытие новых. Отсюда возникает необходимость постоянного проведения специальных операций по стимулированию клиентов предприятия.

Таблица 12 – Бюджет затрат на размещение рекламы в 2014–2016 году

Наименование	Период, год		
	2014	2015	2016
Реклама в газетах и журналах	7 685	8 650	9 674
Акции	18 405	20 300	29 860
Наружная реклама	10 720	25 920	93 406
Итого	36 810	54 870	132 940

Бюджет затрат на размещение рекламы в печатных изданиях в 2016 г. составил 9 674 руб., на проведение акций потрачено 29 860 руб., применение наружной рекламы – 93 406 руб. ООО «Дизель Центр» проводит различные акции и конкурсы с призами. В качестве приза выступает аксессуары для автомобилей, скидки на товары, а также памятные призы. Данные мероприятия проходят на территории предприятия.

Для рекламы услуг и продукции использует также наружную рекламу – растяжки и реклама на транспорте. В дальнейшем предлагается более широкое использование наружной рекламы в связи с тем, что она имеет не высокую стоимость, слабую конкуренцию, гибкость и высокую частоту повторяемости контактов. Отмечается рост затрат на рекламу, но это все же не достаточно для продвижения предприятия на рынке. Необходимо использовать и другие средства продвижения и стимулирования продаж. Таким образом, ООО «Дизель Центр»

необходимо изменить организацию рекламных мероприятий, расширить рекламные средства и в полном объеме использовать бюджет средств на рекламу.

ООО «Дизель Центр» необходимо совершенствовать свою политику продвижения товара на рынке.

2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Дизель-центр»

В таблице 13 представлен горизонтальный анализ актива баланса ООО «Дизель Центр».

Таблица 13 – Горизонтальный анализ актива баланса ООО «Дизель Центр»

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Изменение в абсолютных величинах, тыс.руб.		Темп роста, %	
	2014 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
Основные средства	3 478	2 555	1 608	-923	-947	73,46	62,93
Доходные вложения в материальные	-	39 323	-	39 323	-39 323	0	0
Финансовые вложения	-	-	25	-	25	0	0
Отложенные налоговые активы	55	55	55	0	0	100	100
Прочие внеоборотные активы	1 793	1 793	1 793	-	-	-	-
Итого по разделу I	5 326	43 726	3 481	38 400	-40 245	-	-
Запасы	51 538	71 538	178 391	20 000	106 853	38,8	149,36
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	517	1 120	13	603	-1 107	116,63	-98,8
Дебиторская задолженность	17 513	27 513	65 195	10 000	37 682	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	15 633	25 633	144 470	10 000	118 837	63,96	463,6
Прочие оборотные активы	5 358	7 625	2 500	2 267	-5 125	42,3	67,21

Окончание таблицы 13

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Изменение в абсолютных величинах, тыс.руб.		Темп роста, %	
	2014 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
Итого по разделу II	90 559	133 429	397 819	42 870	264 390	-	-
БАЛАНС	95 885	177 155	401 300	81 270	224 145	84,75	126,52

Как видно из таблицы 13, в 2015 году темп роста составил 73,46 % (наименьший показатель в структуре активов предприятия). В 2015 году отмечен наибольший темп роста запасов – 138,81 % (+2 000 тыс. руб.), денежных средств и денежных эквивалентов – 163,97 % (+10 000 тыс. руб.), дебиторской задолженности – 157,1 % (+9 000 тыс.руб.).

В 2016 году темп роста основных средств сократился по сравнению с 2015 годом и составил 62,93 %, что связано с сокращением основных средств в структуре активов. В 2016 году отмечено увеличение темпов роста запасов со 138,81 % до 249,36 % (+106 853 тыс. руб.), денежных средств и денежных эквивалентов со 163,97 % до 563,61 % (+118 837 тыс. руб.), дебиторской задолженности со 157,1 % до 236,96 % (+37 681 тыс. руб.).

В таблице 14 представлен вертикальный анализ активов предприятия на основании бухгалтерской отчетности.

Таблица 14 – Вертикальный анализ активов ООО «Дизель Центр»

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
Основные средства	3 478	2 555	1 608	3,62	1,44	0,4	-2,18	-1,04
Доходные вложения в ценности	-	39 323	-	-	22,19	-	22,19	-22,19
Финансовые вложения	-	-	25	-	-	0,01	-	0,01
Отложенные налоговые активы	55	55	55	0,06	0,03	0,01	-0,03	-0,02

Окончание таблицы 14

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
Прочие внеоборотные активы	1 793	1 793	1 793	1,87	1,01	0,45	-0,86	-0,56
Итого по разделу I	5 326	43 726	3 481	5,55	24,68	1,04	19,13	-23,63
Запасы	51 538	71 538	178 391	53,74	40,38	44,45	-13,36	4,06
НДС по приобретенным ценностям	517	1120	13	0,54	0,63	0,003	0,09	-0,62
Дебиторская задолженность	17 513	27 513	65 195	18,26	15,53	16,24	-2,73	0,71
Финансовые вложения	-	-	7 250	-	-	1,81	-	1,81
Денежные средства и денежные эквиваленты	15 633	25 633	144 470	16,3	14,46	36	-1,83	21,53
Прочие оборотные активы	5 358	7 625	2 500	5,58	4,30	0,62	-1,28	-3,68
Итого по разделу II	90 559	133 429	397 819	94,43	75,31	99,12	-19,12	23,81
Активы	95 885	177 155	401 300	100	100	100	0	0

Увеличение дебиторской задолженности и запасов является отрицательным моментом в деятельности предприятия, так как сокращается выручка и увеличиваются затраты на ранение запасов. Таким образом, предприятию необходимо предпринять ряд мер по устранению сложившейся ситуации. Наладить работу с дебиторами по взысканию задолженности и более тщательно подходить к планированию запасов.

В составе внеоборотных активов преобладают основные средства, а в оборотных – запасы. Анализируя полученные результаты, можно отметить следующее: итог активов изменился с 177 155 тыс. руб. до 401 300 тыс. руб. Внеоборотные активы уменьшились на 40 245 тыс. руб. В составе оборотных активов наибольшее увеличение наблюдается по денежным средствам на 118 837 тыс. руб. и по дебиторской задолженности на 37 682 тыс. руб. и запасов – 106 853

тыс. руб. Исходя из этого, можно сделать вывод о позитивном изменении активов. Доля основных средств в структуре внеоборотных активов составляет менее 40% опираясь на это, можно сделать вывод о том, что предприятие имеет «легкую» структуру активов и мобильности активов предприятия. По 2016 году можно видеть, что запасы увеличились на 106 853 тыс. руб., дебиторская задолженность на 37 682 тыс. руб. Также появились финансовые вложения, которые составляют 7 250 тыс. руб. Наибольший прирост произошел по денежным средствам на 118 837 тыс. руб. Следовательно, по данным видно, что денежные средства преобладают над дебиторской задолженности и можно сделать вывод, что это свидетельствует о благополучном состоянии расчетов предприятия с потребителями. Доля запасов в структуре оборотных активов сократился в 2016 году по сравнению с 2014 годом и составил 44,45 %, доля НДС, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов также сократился и составил 0,003 %, 16,24 % и 0,62 % соответственно, что связано с ростом данных статей активов в общей структуре активов предприятия. В разделе оборотных активов происходит увеличение стоимости запасов и сокращение длительности оборотных запасов. Этот вывод можно сделать по сравнении 2015 г. и 2016 г., что свидетельствует о негативном факторе.

Проводя анализ оборотных активов за 2015–2016 гг., можно сделать вывод о том, что оборотные активы увеличились на 264 390 тыс. руб. Этому способствовало увеличение в этом разделе таких составляющих как, запасы (увеличились на 106 853 тыс. руб.), дебиторская задолженность (увеличилась на 37 682 тыс. руб.), денежные средства (увеличение на 118 837 тыс. руб.). Анализируя 2016 год, наблюдается увеличение дебиторской задолженности по сравнению с 2015 годом. Это свидетельствует о негативном изменении, т.е. отвлечение части активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ пассивов предприятия за анализируемый период (таблица 15 и 16).

Таблица 15 – Горизонтальный анализ пассивов ООО «Дизель Центр»

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Изменение в абсолютных величинах, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2014 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
Уставный капитал	20	20	20	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	24 000	75 720	251 873	51 720	176 153	215,5	232,64
Итого по разделу III	24 020	75 740	251 893	-	-	-	-
Займы и кредиты	11 968	31 968	12 550	20 000	-19 418	167,1	-60,74
Итого по разделу IV	11 968	31 968	12 550	20 000	-19 418	-	-
Кредиторская задолженность	59 897	69 447	136 857	9 550	67 410	15,94	97,07
Итого по разделу V	59 897	69 447	136 857	9 550	67 410	-	-
Пассивы	95 885	177 155	401 300	81 270	224 145	84,75	126,52

Проводя анализ анализируемого периода можно судить о том, что происходит увеличение краткосрочных обязательств.

Таблица 16 – Вертикальный анализ пассивов ООО «Дизель Центр»

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
Уставный капитал	20	20	20	0,02	0,01	0,005	-0,1	-0,01
Нераспределенная прибыль	24 000	75 720	251 873	25,03	42,74	62,76	17,71	20,02
Итого по разделу III	24 020	75 740	251 893	25,05	42,85	62,77	17,8	19,92
Займы и кредиты	11 968	31 968	12 550	12,48	18,05	3,13	5,57	-14,92
Итого по разделу IV	11 968	31 968	12 550	12,48	18,05	3,13	5,57	-14,92
Кредиторская задолженность	59 897	69 447	136 857	62,47	39,20	34,10	-23,27	-5,096
Итого по разделу V	59 897	69 447	136 857	62,47	39,20	34,10	-23,27	-5,096
Пассивы	95 885	177 155	401 300	100	100	100	-	-

Анализ показал, что у предприятия нераспределенная прибыль в 2016 г. увеличилась и составила 251 873 тыс. руб. В 2016 году по сравнению с 2014 г. увеличилась кредиторская задолженность – 136 857 тыс. руб.

Относительные показатели оценки ликвидности представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Относительные показатели оценки ликвидности ООО «Дизель Центр»

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		2014 год	2015 год	2016 год
Чистый оборотный капитал	-	30 662	63 982	260 962
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15–0,2	0,26	0,36	1,05
Коэффициент срочной ликвидности	0,5–0,8	0,26	0,36	1,1
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5–0,8	0,55	0,76	1,58
Коэффициент текущей ликвидности	1–2	2,27	1,79	2,89
Коэффициент собственной платежеспособности	-	0,5	0,92	1,9

Коэффициент текущей ликвидности за 2014–2016 гг. имеет динамику к увеличению с 2,27 в 2014 году до 2,89 в 2016 году, что превышает рекомендуемое значение (1–2). Большое значение коэффициента текущей ликвидности свидетельствует о неэффективном использовании денежных средств и других краткосрочных активов за 2014–2016 гг.

Коэффициент срочной ликвидности показывает, какие проблемы существуют в структуре оборотных активов предприятия. Значение данного показателя находится в пределах нормы в 2014–2015 годах (0,5–0,8) – 0,55 и 0,76 соответственно. В 2016 году значение коэффициента срочной ликвидности увеличилось и составило 1,10, что выше рекомендуемого значения.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности больше, чем 0,1 говорит о том, что предприятие не испытывает трудности с быстрой оплатой по счетам кредиторов. Относительные показатели оценки финансовой устойчивости представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости ООО «Дизель Центр»

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		2014 год	2015 год	2016 год
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	0,25	0,43	0,63
Коэффициент самофинансирования	Более 1	0,33	0,75	1,68
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	2,99	1,34	0,59
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,78	0,42	0,99
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	17	3,05	114,28
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	0,21	0,24	0,63

Коэффициент автономии в 2016 году составил 0,63, что выше рекомендуемого значения, это означает, что в случае если кредиторы потребуют свои средства одновременно, предприятие, реализовав активы, сможет расплатиться по обязательствам и сохранить за собой права владения предприятием.

Коэффициент маневренности в 2014 и 2016 годах выше рекомендуемого значения (0,2–0,5) и составил в 2014 году – 0,78, в 2016 году – 0,99. Увеличение данного показателя произошло при росте собственного оборотного капитала.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов в 2015 году составил 17, а в 2016 году – 3,05. Значение данного показателя указывает на то, что 17 руб. внеоборотных активов приходится на 1 руб. оборотных активов предприятия в 2015 году и 3,05 руб. внеоборотных активов приходится на 1 руб. оборотных активов в 2016 году.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2014-2016 годах больше рекомендуемого значения (более 0,1) и составил 0,21; 0,24 и 0,63 соответственно. Данный коэффициент показывает достаточность у предприятия собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности, то есть обеспечения финансовой устойчивости.

В таблице 19 представлены финансовые результаты предприятия.

Таблица 19 – Финансовые результаты ООО «Дизель Центр»

Наименование	Сумма, тыс. руб.			Структура, %			Изменение	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	абс.изм.	отн.изм.
Выручка	10 985	11 289	11 998	100	100	100	1 013	0
Себестоимость	8 986	10 269	11 028	81,80	90,96	91,91	2 042	10,11
Валовая прибыль	1 999	1 020	970	18,19	9,03	8,08	-1 029	-10,11
Коммерческие расходы	56	53	16	0,51	0,46	0,13	-40	-0,37
Управленческие расходы	1 472	1 552	1 710	13,40	13,74	14,25	238	0,85
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	3 291	2 118	2 743	29,95	18,76	22,86	-548	-7,09
Прочие расходы	174	134	70	1,58	1,18	0,58	-104	-1,00
Налог на прибыль	423	280	383	3,85	2,47	3,19	-40	-0,65
Чистая прибыль	1 693	1 119	1 534	15,41	9,91	12,78	-159	-2,62

Как видно из таблице 19 в 2016 году выручка от реализации продукции, работ и услуг увеличилась на 1 013 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составила 11 998 тыс. руб. Рост себестоимости на 2 042 тыс. руб. привел к сокращению валовой прибыли на 1 029 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2016 году сократилась по сравнению с 2014 годом на 159,2 тыс.руб. и составила 1 534 тыс. руб.

В таблице 20 представлены показатели рентабельности предприятия.

Таблица 20 – Показатели рентабельности ООО «Дизель Центр»

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год
Общая рентабельность	7,52	7,94	7,85
Рентабельность продаж	7,33	7,64	7,57
Рентабельность основной деятельности	10,11	10,32	10,02

В 2016 году все показатели рентабельности сократились. Сокращение рентабельности продаж свидетельствует о снижении эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Выводы по разделу два

ООО «Дизель-Центр» осуществляет ремонт и диагностику топливной аппаратуры автомобилей с применением только оригинальных запчастей от таких производителей, как Bosch, Delphi, замену масла, масляного, топливного и воздушного фильтров в строгом соответствии с регламентом производителя, полную компьютерную диагностику дизельного двигателя с использованием современного оборудования, ремонт ТНВД на отечественных и зарубежных автомобилях следующих марок: КАМАЗ, ГАЗ, ПАЗ, УАЗ, ЯМЗ, МАЗ, МТЗ, ЮМЗ, Mercedes, Renault.

Анализ макросреды показал, что основными конкурентами ООО «Дизель-центр» являются ООО «Норма Дизель», ООО ТД «ДС-Сервис» и ООО «Техно-Моторс-Плюс». ООО «Дизель-центр» сотрудничает с такими транспортными организациями как: ООО «ТрансГлобал24», АО «Прямые линии», ООО «Тансей», а также транспорт, который предоставляют компании-производители. Рекламная деятельность ООО «Дизель Центр» дополняется усилиями прочих средств, входящих в комплекс маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта. За последние годы объем деятельности по стимулированию сбыта возрос.

В 2016 году выручка от реализации продукции, работ и услуг увеличилась на 1 013 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составила 11 998 тыс. руб. Рост себестоимости на 2 042 тыс. руб. привел к сокращению валовой прибыли на 1 029 тыс. руб. Чистая прибыль в 2016 году сократилась по сравнению с 2014 годом на 159,2 тыс.руб. и составила 1 534 тыс. руб. В целом, предприятияе находится в достаточно хорошем финансово-хозяйственном положении, не смотря на снижение некоторых показателей в 2016 году и имеет положительную динамику результатов хозяйственной деятельности.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ДИЗЕЛЬ-ЦЕНТР»

3.1 Обоснование необходимости расширения перечня услуг

Первоочередными целями ООО «Дизель Центр» являются цели долгосрочной устойчивости, а также цели роста и диверсификации. Другие цели будут определяться отношением предприятия (в лице высшего руководства) к различным связанным группам, по-разному заинтересованным в деятельности предприятия, и политикой руководства по удовлетворению их интересов.

Основными целями деятельности предприятия должны являться:

- увеличить темпы роста прибыли;
- расширить ассортимент услуг;
- повысить качество обслуживания;
- рост конкурентоспособности предприятия.

Деятельность, осуществляемая руководством ООО «Дизель Центр» должна быть оптимальной, то есть иметь максимальную эффективность при заданном объеме затрат или минимальные затраты при необходимом уровне эффективности.

Маркетинговые цели – увеличение объёмов продаж на 18% за счет расширения ассортимента услуг.

Критерии успешного: увеличение объема продаж; увеличение доли рынка; увеличение числа клиентов; соблюдение бюджета (допустимое отклонение не должно превышать 5%).

По мере повышения благосостояния населения региона, при одновременном развитии автомобильного рынка и увеличении количество автомобилей на дорогах города, уже в ближайшие 2–3 года можно ожидать постепенного развития автосервисного бизнеса с переходом на качественно новый уровень.

В дальнейшем же для сохранения и завоевания данной сферы рынка фирмы будут стремиться привлечь все большее количество клиентов за счет предложения открытия кузовного цеха. На базе ООО «Дизель Центр»

предполагается открытие кузовного цеха, который будет выполнять весь спектр кузовных работ связанных с устранением любого типа повреждений кузова автомобилей.

В целом состояние аварийности как в России, так и за рубежом во многом определяется уровнем автомобилизации. Ответственность за ДТП в основном лежит на водителях (76 %), немалую лепту вносят пешеходы. Еще одна причина проблем на дорогах – неисправный транспорт.

При происшествии ДТП любой машине понадобится ремонт, в том числе и кузовной. Поэтому открытие на предприятии участка по восстановлению геометрии кузовов является выгодным и целесообразным.

Краткая характеристика проекта:

Данный проект представляет собой стратегию развития бизнеса, а именно расширение спектра услуг автосервиса. При реализации проекта предприятие получит дополнительное конкурентное преимущество на рынке.

В данный момент основной задачей предприятия является более прочное закрепление на рынке автосервисов, создание условий для открытия дополнительного участка, занимающегося отличными от сегодняшних услугами, кузовного цеха.

Финансирование проекта планируется проводить за счет собственных средств, т.к. у предприятия достаточное количество собственных источников для этих целей. В этом случае предприятию не потребуется дополнительных затрат на привлечение заемных средств в виде платы процентов за кредит(заемные средства).

Для открытия кузовного участка предприятию потребуются производственные площади. На открываемом участке планируется обустройство одного поста по восстановлению геометрии кузовов, потребность в площадях составляет 190 м^2.

Увеличение общей площади автосервиса на 190 м^2 планируется произвести за счет перепланировки складского помещения. Складское помещение в настоящее время не используется в полную силу.

За счет незначительной перепланировки и косметического ремонта складского помещения, предприятие получит дополнительную производственную площадь и сможет начать деятельность в новой для себя сфере услуг.

Для открытия кузовного участка предприятию так же потребуется новое оборудование. Представим расходы на оборудование в таблице 21.

Таблица 21 – Расходы на закупку оборудования

Оборудование	Стоимоть, руб.
Стенд для правки кузовов СИВ (Серия: «Эксперт 2000-2»)	329 900
Комплект спецоснастки	110 000
Сварочный автомат	25 000
Домкрат гидравлический	3 100
Набор ручного инструмента (3 шт.)	30 000
Итого	498 000

Поставку оборудования будет осуществлять ООО «РусТехника». Данный поставщик располагается в городе Ярославле и является крупнейшим в области поставщиком профессионального автосервисного оборудования.

Рассчитаем величину единовременных затрат (капитальных вложений). Первоначальные расходы представим в таблице 22.

Таблица 22 – Единовременные затраты, связанные с реализацией проекта

Показатель	Значение показателя, руб.
Покупка оборудования	498 000
Подготовка помещения (электропроводка, освещение, вентиляция, монтаж оборудования) (ориентировочно).	40 000
Всего (ориентировочно)	538 000

К постоянным затратам участка по создаваемой услуге отнесем следующие (представим их в таблице 23):

Таблица 23 – Постоянные затраты кузовного участка

Наименование затрат	Значение показателя, руб./мес.
Амортизация оборудования	2 500
Коммунальные платежи	5 000
Итого	7 500

К переменным затратам кузовного участка относятся следующие, для наглядности представим их в таблице 24.

Таблица 24 – Переменные издержки кузовного участка (руб./мес.)

Наименование затрат	Значение показателя, руб./мес.
Заработная плата производственного персонала (с отчислениями)	33 430
Материальные затраты	7 000
Прочие расходы	3 000
Итого	43 430

При расчете суммарных затратам по реализации проекта необходимо сделать следующие допущения:

– закладывается увеличение платы за коммунальные услуги и электроэнергию на 15 % ежегодно с 2018 года;

– закладывается постепенный рост заработной платы на 8 % ежегодно начиная с 2018 года.

Месячный (21 рабочий день) фонд времени работы одного слесаря при 8-часовой продолжительности смены составит:

ФВР = 8 × 21=168 н/ч в месяц.

Для стабильно работающего предприятия, как показывает практика, загрузка (продуктивность), при которой предприятие начинает приносить прибыль, составляет от 55 до 70 %.

Прогнозируя объем реализации, необходимо учитывать возможный спрос. Для расчетов примем коэффициент загрузки Кз:

Низкий спрос – загрузка 55 %, коэффициент загрузки 0,55;

Средний спрос – загрузка 70 %, коэффициент загрузки 0,70;

Высокий спрос – загрузка 100 %, коэффициент загрузки 1,00.

Стоимость нормо-часа 600 рублей − автомобили отечественного производства, 750 – импортного. Примем в расчетах средний показатель 675 рублей стоимость одного нормо-часа. Теперь можно составить прогноз объема реализации услуг в

денежном выражении в зависимости от загрузки, для наглядности представим данные в таблице 25.

Таблица 25 – Объем реализации услуг

Уровень спроса	Коэффициент загрузки	Количество нормо-часов в месяц	Стоимость нормо-часа, руб.	Объем реализации услуг, руб./месяц	Объем реализации услуг, руб./год
Низкий спрос	0,55	168	675	62370	748 440
Средний спрос	0,70	168	675	79380	952 560
Высокий спрос	1,00	168	675	113400	1 360 800

Зарплату производственному персоналу запланируем на уровне 40 % от дохода участка.

Для расчета предполагаемого объема реализации услуг в натуральном выражении произведем следующие допущения:

– стабильно работающий участок сможет предоставить свои услуги 3–4 автомобилям в неделю (за один рабочий день, данный показатель составит 0,6 автомобиля);

– шестидневная рабочая неделя предполагает 21 рабочий день в месяц.

Предполагаемый объем реализации услуг в натуральном выражении составит: 0,6 × 21 =13 услуг.

Далее проведем расчет эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Экономическая эффективность стратегии развития предприятия

Экономическая эффективность проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношения связанных с проектом затрат и результатов и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта. Для оценки эффективности внедрения проекта необходимо расчитать следующие показатели: денежные потоки, срок окупаемости проекта, дисконтируемый доход и др. Международная практика оценки эффективности инвестиций существенно базируется на концепции временной стоимости денег и

основана на следующих принципах. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

В таблице А.1 Приложения А представлены суммарные затраты на проведение кузовного ремонта.

Коэффициент дисконтирования без учета риска проекта определяется по формуле 1:

$$1+d_i=\frac{1+\frac{r}{100}}{1+\frac{i}{100}}, \quad (1)$$

где d_i – коэффициент дисконтирования;

r – ставка рефинансирования, %;

i – темп инфляции на текущий год, %.

Рекомендуемые поправки на риск для инвестиционного проекта представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Поправка на риск проекта

Величина риска	Пример цели проекта	Значение, процент
Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3–5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8–10
Высокий	Производство и продвижение на рынок новой услуги	13–15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18–20

Коэффициент дисконтирования, учитывающий риски при реализации проектов, определяется по формуле 2:

$$d=d_i+\frac{P}{100}, \quad (2)$$

где $\frac{P}{100}$ – поправка на риск.

В таблице 27 представлены денежные потоки инвестиционного проекта.

Таблица 27 – Денежные потоки инвестиционного проекта

	Денежные потоки/год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Инвестиционная деятельность								
1	Затраты на приобретение оборудования	-498,00						
2	Затраты подготовительного периода	-40,00						
3	Денежный поток от инвестиционной деятельности (1+2)	-538,00						
Операционная деятельность								
4	Поступления от продажи услуг	374,22	952	1361	1361	1361	1361	1361
5	Переменные затраты	260,58	557,63	606,70	657,66	710,80	766,43	824,93
6	Постоянные затраты:	45,00	90,00	99,00	109,35	121,25	134,94	150,68
7	в том числе амортизация	15,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
8	Прибыль до налогообложения	68,64	304,37	655,30	593,99	528,95	459,63	385,39
9	Налог	27	28,89	29,72	30,1	30,13	31,44	31,50
10	Чистая прибыль (убыток)	41,64	275,48	625,60	563,89	498,82	428,19	353,89
11	Чистый денежный поток от операционной деятельности (7+10)	56,64	305,48	655,60	593,89	528,82	458,19	383,89
12	Чистый денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности (денежный поток инвестиционного проекта (3+11))	-481,30	305,48	655,60	593,89	528,82	458,19	383,89
13	Коэффициент дисконтирования	1	0,86	0,74	0,64	0,55	0,47	0,41
14	Чистый дисконтированный доход,инвестиционного проекта (12*13)	-481,3	262,71	485,14	380,09	290,85	215,35	157,39

Окончание таблицы 27

	Денежные потоки/год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
15	Чистый дисконтированный денежный поток от инвестиционной и операционной деятельности нарастающим итогом (3+12)	-481,3	-218,59	266,55	646,64	937,49	1152,84	1310,23

Таким образом, чистый дисконтированный доход составит – 1310,23 тыс. руб. за весь период с 2019–2024 гг.

Чистый дисконтированный доход:

$ЧДД=56,64/(1+0,16^0)+305,48/(1+0,16^1)+655,60/(1+0,16^2)+593,89/(1+0,16^3)+528,82/(1+0,16^4)+458,19/(1+0,16^5)+383,89/(1+0,16^6)-538=1310,17$

Индекс доходности:

$ИД=(56,64/(1+0,16^0)+305,48/(1+0,16^1)+655,60/(1+0,16^2)+593,89/(1+0,16^3)+528,82/(1+0,16^4)+458,19/(1+0,16^5)+383,89/(1+0,16^6))/538=3,43$

На основании полученных данных, возможно, сделать заключение об экономической эффективности настоящего проекта. Сальдо накопленных реальных денег во все периоды реализации проекта является положительной величиной, что свидетельствует о коммерческой эффективности рассматриваемого проекта для его инициатора. При реализации проекта внедряются современные технологии производства, отвечающие всем экологическим требованиям и требованиям техники безопасности. Создаются новые рабочие места.

Таблица 28 – Показатели экономической эффективности проекта

Наименование показателя	Значение
Капитальные вложения, тыс. руб.	538
Собственный капитал, тыс. руб.	538
Чистый дисконтированный доход, , тыс. руб.	1310,23
Индекс доходности, %	3,43
Срок окупаемости, лет	2,2

Таким образом, чистый дисконтированный доход положительный и составил 1310,23 тыс. руб., что говорит о целесообразности принятия проекта. Срок окупаемости – 2,2 года. Индекс доходности (ИД) проекта составил 3,4. Это означает, что проект может быть принят к реализации.

Произведенные расчеты показывают экономическую привлекательность и эффективность представляемого проекта создания нового направления деятельности ООО «Дизель центр».

3.3 Управление рисками

Факторы риска проекта представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Факторы риска

Описание	Пояснение
Риски перерасхода бюджета проекта	Из-за срывов сроков выполнения работ превышение сметы расходов
Риски, связанные с лицензированием и получением разрешений	Отсутствие необходимых разрешений, налоговых органов, органов пожарной безопасности и др.государственных надзорных органов
Управленческий риск	Сопротивления со стороны персонала предстоящим изменениям
Риски, связанные с поведением социальных групп	Риск вандализма, порчи имущества.
Финансовые риски	Экономическая нестабильность в стране
Риск открытия зоне покрытия конкурентов	Открытие новых автосервисов конкурентами в том же районе, что и ООО «Дизель центр» может спровоцировать отток клиентов и потеря потенциальных потребителей.

Далее проведем анализ рисков, которые имеют наибольший вес и потом необходимо предложить меры по их снижению.

Качественной шкале вероятности соответствует численная шкала:

- высокая вероятность – 0,8;
- средняя вероятность – 0,6;
- вероятность ниже среднего – 0,4;
- вероятность незначительная – 0,2;

– вероятность низкая – 0,1.

Оценка последствий риска:

– серьезные последствия наступления риска – 0,9;

– средние последствия наступления риска – 0,5;

– ниже среднего последствия наступления риска – 0,3;

– низкие последствия наступления риска – 0,15;

– очень низкие последствия наступления риска – 0,03.

Результаты представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Анализ рисков

Вероятность	Последствия				
	Очень незначительные	Незначительные	Умеренные	Серьезные	Очень серьезные
Высокая					
Средняя				0,26 Риски неправильного распоряжения бюджетом	
Ниже среднего			0,1 Риски, связанные с поведением социальных групп	0,2 Управленческий риск. Риск открытия в зоне покрытия автосервисов конкурентов	0,4 Риски, связанные с лицензированием и получением разрешений
Незначительная					0,24 Финансовые риски, связанные с кризисом денежно-кредитной системы
Низкая					

Как можно видеть из таблицы 30, в качестве рисков, оказывающих наибольшее влияние на проект, можно назвать: риски неправильного распоряжения бюджетом проекта; управленческий риск; риски, связанные с лицензированием и получением разрешений; финансовые риски, связанные с

кризисом денежно-кредитной системы; риск открытия в зоне покрытия новых автосервисов конкурентов.

Необходимо уделить особое внимание этим рискам и минимизировать их.

Все риски представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Управление рисками

Риски	Меры по управлению
Риски перерасхода бюджета проекта	Уделит особое внимание при планировании бюджета, исключить ошибки
Риски, связанные с лицензированием и получением разрешений	Контроль соблюдения установленных стадий и временных рамок выполнения проекта.
Управленческий риск	Проинформировать персонал, все подробно объяснить
Риски, связанные с поведением социальных групп	Организация охраны объектов, видеонаблюдения.
Финансовые риски	Анализ рисков, составление прогноза
Риск открытия в зоне покрытия новых автосервисов конкурентов	Сложно предотвратить данный риск, но возможно изменить последствия данного риска путем удовлетворения спроса клиентов (проведение акций, конкурсов, предоставление скидок, бонусов).

Таким образом, представленные данные свидетельствуют о целесообразности открытия кузовного цеха.

Выводы по разделу три

В третьем разделе работы были предложена стратегия развития предприятия, которая заключается в расширение ассортимента услуг. В данной работе был рассмотрен проект по открытию кузовного цеха на базе ООО «Дизель центр» на рынке оказания услуг в области автосервиса. Были рассчитаны основные показатели эффективности проекта открытия кузовного участка в автосервисе

Чистый дисконтированный доход положительный и составил 1310,23 тыс. руб., что говорит о целесообразности принятия проекта. Срок окупаемости – 2,2 года. Индекс доходности (ИД) проекта составил 3,43. Это означает, что проект может быть принят к реализации. Произведенные расчеты доказывают

экономическую привлекательность и эффективность представляемого проекта создания кузовного цеха в ООО «Дизель центр».

Таким образом, предложенные мероприятия увеличат объем продаж и повысят его конкурентоспособность на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Разновидности базовых стратегий развития малого бизнеса: стратегия ограниченного роста (для малых предприятий, занимающих стабильное положение на рынке); стратегия роста (для малых предприятий с инновационными продуктами, стремящихся к дальнейшему росту); стратегия сокращения (при спадах и коренных изменениях в экономике); комбинированная стратегия (для малых предприятий, которые быстро перестраивают свою программу развития в зависимости от условий деятельности).

Основными стратегиями поведения малого предприятия являются: стратегия копирования («ложный гриб»); стратегия оптимального размера («премудрый пескарь»); стратегия использования преимуществ крупной фирмы («хамелеон»). Стратегии развития малых предприятий имеют свои модификации: стратегия совершенствования функций менеджмента; стратегия усиления микроэкономических взаимодействий внутри малого бизнеса; стратегия усиления горизонтальных взаимодействий малых предприятий.

Таким образом, стратегия позволяет малому предприятию определить способы достижения реальных целей в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Единой стратегии для всех форм бизнеса не существует, каждая фирма уникальна и должна использовать весь свой внутренний потенциал.

ООО «Дизель-Центр» осуществляет ремонт и диагностику топливной аппаратуры автомобилей с применением только оригинальных запчастей от таких производителей, как Bosch, Delphi, замену масла, масляного, топливного и воздушного фильтров в строгом соответствии с регламентом производителя, полную компьютерную диагностику дизельного двигателя с использованием современного оборудования, ремонт ТНВД на отечественных и зарубежных

автомобилях следующих марок: КАМАЗ, ГАЗ, ПАЗ, УАЗ, ЯМЗ, МАЗ, МТЗ, ЮМЗ, Mercedes, Renault.

Анализ макросреды показал, что основными конкурентами ООО «Дизель-центр» являются ООО «Норма Дизель», ООО ТД «ДС-Сервис» и ООО «Техно-Моторс-Плюс». ООО «Дизель-центр» сотрудничает с такими транспортными организациями как: ООО «ТрансГлобал24», АО «Прямые линии», ООО «Тансей», а также транспорт, который предоставляют компании-производители. Рекламная деятельность ООО «Дизель Центр» дополняется усилиями прочих средств, входящих в комплекс маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта.

В 2016 году выручка от реализации продукции, работ и услуг увеличилась на 1 013 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составила 11 998 тыс. руб. Рост себестоимости на 2 042 тыс. руб. привел к сокращению валовой прибыли на 1 029 тыс. руб. В целом, предприятияе находится в достаточно хорошем финансово-хозяйственном положении, не смотря на снижение некоторых показателей в 2016 году и имеет положительную динамику результатов хозяйственной деятельности.

В третьем разделе работы были предложена стратегия развития предприятия, которая заключается в расширение ассортимента услуг. В данной работе был рассмотрен проект по открытию кузовного цеха на базе ООО «Дизель центр» на рынке оказания услуг в области автосервиса. Были рассчитаны основные показатели эффективности проекта открытия кузовного участка в автосервисе

Чистый дисконтированный доход положительный и составил 1310,23 тыс. руб., что говорит о целесообразности принятия проекта. Срок окупаемости – 2,2 года. Индекс доходности проекта составил 3,43. Произведенные расчеты доказывают экономическую привлекательность и эффективность представляемого проекта создания кузовного цеха в ООО «Дизель центр».

Таким образом, предложенные мероприятия увеличат объем продаж и повысят его конкурентоспособность на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 г. № 1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 г. URL: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71318202.

2. Ананина, А.С. Стратегия развития предприятия / А.С. Ананина // Академический вестник. – 2015. – № 1 (31). – С. 189-194.

3. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 528 с.

4. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2011. – Т.1. – 592 с.

5. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2011 – Т.2. – 512 с.

6. Бескоровайная, Н.Н. Стратегия управления оборотным капиталом предприятия / Н.Н. Бескоровайная // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2015. – № 3 (6). – С. 171-175.

7. Баранов, А.В. Малое предпринимательство: стратегии развития и венчурный потенциал / А.В. Баранов. – Ростов-на-Дону: Деловая книга, 2012. – 486 с.

8. Гнатюк, А.Н. Перспективные пути и способы оптимизации адаптационных стратегий малого бизнеса в условиях финансово-экономического кризиса в современной России / А.Н. Гнатюк // Общество: социология, психология, педагогика. – 2017. – № 5. – С. 16-21.

9. Доронин, Б.А. Элементы и виды стратегии развития фирмы // Б.А. Доронин //Сборник III международных конференций профессорско-преподавательского состава и аспирантов СтИК (филиала) БУКЭП. Под общей редакцией В.Н. Глаза, С.А. Турко. – 2017. – С. 21-23.

10. Егорова, Н.Е. Малые предприятия: предпринимательские стратегии и кооперации / Н.Е. Егорова. – М., 2012. – 523 с.

11. Егорова, Н.Е. Региональные аспекты развития малого предпринимательства/ Н.Е. Егорова. – М.: ЦЭМИ РАН, 2012. – 590 с.

12. Злоказов, А.В. Предпринимательская деятельность: проблемы и перспективы / А.В. Злоказов // Вопросы экономики. – 2013. – № 2. – С.17.

13. Иванов, С.А. Государственная поддержка малого предпринимательства в условиях нестабильности внешней среды / С.А. Иванов// Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 3. – С. 70-71

14. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика 3-е издание: учеб.-метод. пособие / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2015. – 430 с.

15. Ляхницкая, Т.Л. Политика управления оборотными активами как часть общей стратегии развития предприятия / Т.Л. Ляхницкая // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – № 24. – С. 118-123

16. Лапина, Н.В. Процесс формирования стратегии развития малого бизнеса / Н.В. Лапина // Инновационные технологии в современных научных исследованиях: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции. – 2017. – С. 17-21.

17. Ларичева, З.М. Малый бизнес: проблемы и перспективы его развития / З.М. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 63-67.

18. Мамедова, Н.А. Малый бизнес в рыночной среде / Мамедова Н.А., Девяткин Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 152 с.

19. Морозко, Н.И. Технологии финансирования деятельности малых организаций / Н.И. Морозко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 319 с.

20. Малый бизнес: учебное пособие / под ред. В.Я. Горфинкеля. - М., 2014. 560 с.

21. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Панов А.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 632 с.

22. Предпринимательство / под ред.В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 400 с.

23. Псюкалова, О.Н. Малый и средний бизнес: современные реалии / О.Н. Псюкалова // Менеджмент в России и зарубежом. – 2014. – № 6. – С.16-21.

24. Подлесных, В.И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: Теория организации, самоорганизации и управления / Под ред. Подлесных В.И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 304 с.

25. Полетаев, В.Э. Государство и бизнес в России: инновации и перспективы: Монография / Полетаев В.Э. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 281 с.

26. Романович, В.К. Стратегия и тактика развития малого бизнеса в кооперации / В.К. Романович // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2016. – № 1. – С. 29-35.

27. Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: материалы XIV региональной научно-практической конференции 16 декабря 2016 года. Т. 2. Будущее земли Русской / отв. ред. Ю. Н. Лапыгин, А. И. Новиков. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2016. – 249 с.

28. Стратегическое и проектное управление: сб. науч. ст. / гл. ред. В. Г. Прудский; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2016. – Вып. VIII. – 316 с.: ил.

29. Станкевич, А.А. Основные виды стратегий устойчивого развития и роста предприятия / А.А. Станкевич // Теоретические и практические проблемы развития современной науки сборник материалов XII Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 72-74.

30. Такмашева, И.В. Использование стратегического подхода к развитию малого бизнеса региона / И.В. Такмашева // Научный журнал. – 2016. – № 10 (11). – С. 29-34.

31. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия / Т.У. Турманидзе. – М.: РДЛ, 2013. – 342 с.

32. Урманова, З.Р. Факторы, обуславливающие выбор стратегии управления оборотными активами строительной организации / З.Р. Урманова // Рыночная

трансформация экономики России: проблемы, перспективы, пути развития. IV Всероссийская научно-практическая конференция. – 2015. – С. 154-160.

33. Филобокова, Л.Ю. Стратегия, тактика, неформализованный инструментарий управления дебиторской задолженностью малых предприятий / Л.Ю. Филобокова // Финансовый Менеджмент. – 2014. – №2. – С. 14-23.

34. Федюнин, В.В. Стратегии развития предприятий малого бизнеса: условия и ограничения / В.В. Федюнин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 4 (58). – С. 50-53.

35. Шибилева, О.В. Перспективы развития и модернизации экономики России (на основе стратегии развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года) / О.В. Шибилева // Стратегическое и проектное управление. Сборник научных статей / под ред. В Г. Прудского. – Пермь, 2016. – С. 302-305.

36. Шибилева, О.В. Современное состояние и тенденции развития предприятий малого бизнеса / О.В. Шибилева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – 1113 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Суммарные затраты на проведение кузовного ремонта (в рублях)

Строка/год	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Заработная плата (с отчислениями)	200 581	437 633	474 103	510 572	547 042	583 511	619 980
Затраты на электроэнергию	42 000	84 000	96 600	111 090	127 754	146 917	168 954
Резерв на непредвиденные расходы	18 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Итого переменные издержки	260 581	557 633	606 703	657 662	710 796	766 428	824 934
Амортизация оборудования	15 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Коммунальные платежи	30 000	60 000	69 000	79 350	91 253	104 940	120 681
Итого постоянные издержки	45 000	90 000	99 000	109 350	121 253	134 940	150 681
Производственная себестоимость	305 581	647 633	705 703	767 012	832 049	901 368	975 615
Себестоимость одного кузовного ремонта (13 услуг в месяц)	3 917,71	4 151,49	4 523,74	4 916,74	5 333,65	5 778,00	6 253,94

Южно-Уральский государственный университет»
Факультет «Экономика и предпринимательство»
Кафедра «Экономическая безопасность»

Стратегия развития малого предприятия на рынке автосервисных услуг

Руководитель работы:
А.В. Карпушкина
Автор работы:
студент группы ВШЭУ – 304
Е.С. Князькова

Челябинск 2018

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

Цель работы – разработать стратегию развития предприятия ООО «Дизель-центр»

Задачи

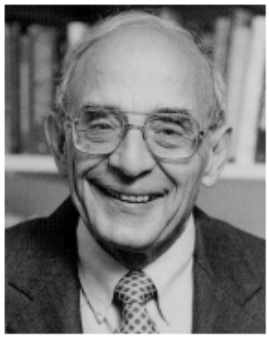
- определить сущность и классификацию стратегий предприятия
- выявить особенности разработки стратегии для предприятий малого бизнеса
- изучить стратегию управления оборотными активами малых предприятий
- охарактеризовать деятельность ООО «Дизель-центр»
- провести анализ макросреды предприятия
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия
- разработать стратегию развития предприятия и провести оценку эффективности

Многообразие формулировки понятия стратегия

Стратегия как система (Герчикова И.Н.)

Стратегия как план (Минцберг Г., Мескон М., Томпсон А.А., Фатхутдинов Р.А., Гершун А.)

Стратегия как модель (Барни Дж, Владимирова Л.П., Зуб А.Т.)



И. Ансофф: «Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»

Стратегии развития

По типу экономического роста:

– стратегия интегрированного роста

– стратегия дифференцированного роста

– стратегия концентрированного роста

В зависимости от этапа жизненного цикла компании:

– стратегия ускоренного роста

– стратегия ограниченного роста

По направлению развития экономического потенциала:

– стратегия интеграции

Универсальные стратегии развития малого бизнеса

Без снижения цен на товары или услуги внедрение программ поощрения покупателей

Улучшение обслуживания и привлечение клиентов при правильном распределении ресурсов

Формирование образа эксперта для бизнеса и руководителя в медиа

Для продвижения торговой марки необходимо повышение локальной популярности

Четкое и ясное представление о своей нише на рынке товаров и услуг

Повышение стандартов качества малого предпринимательства

Для пользы и преимуществ малого бизнеса проведение обязательного анализа крупного бизнеса как конкурента на рынке услуг

Характеристика услуг, предоставляемых компанией ООО «Дизель-Центр»

- Ремонт топливной аппаратуры - Компания "DieselCenter" осуществляет ремонт топливной аппаратуры с применением только оригинальных запчастей от таких производителей, как Bosch, Delphi.

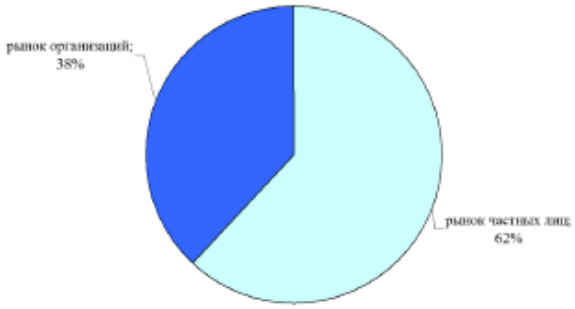
- Диагностика ДВС - полная компьютерная диагностика дизельного двигателя с использованием современного оборудования.

- Ремонт ТНВД спецтехники на отечественных и зарубежных автомобилях

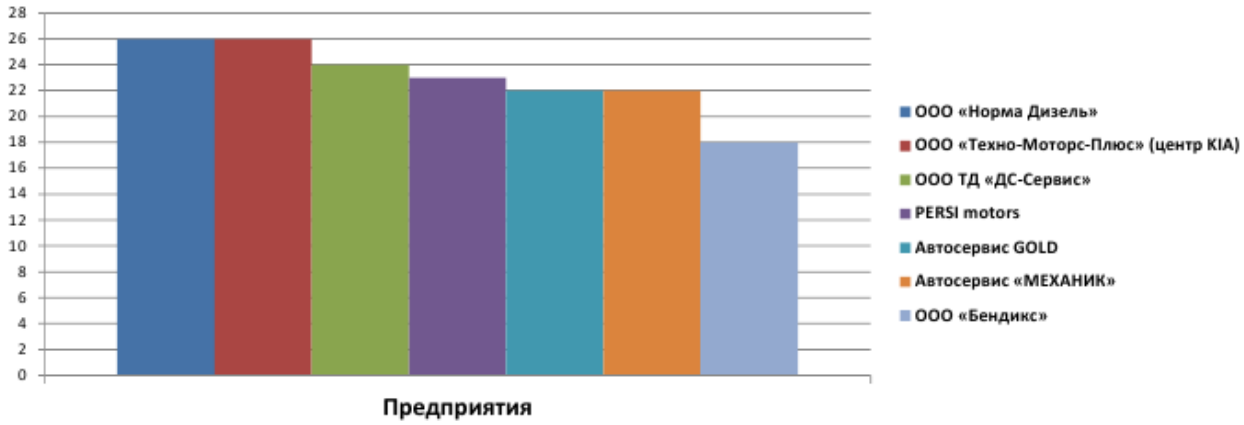
Проблемы малого бизнеса

- Малоопытность руководителей
- Повсеместная криминализация и коррупция
- Высокие ставки на кредиты и недостаток в средствах
- Сложности с нормативно-правовым регулированием работы малых предприятий

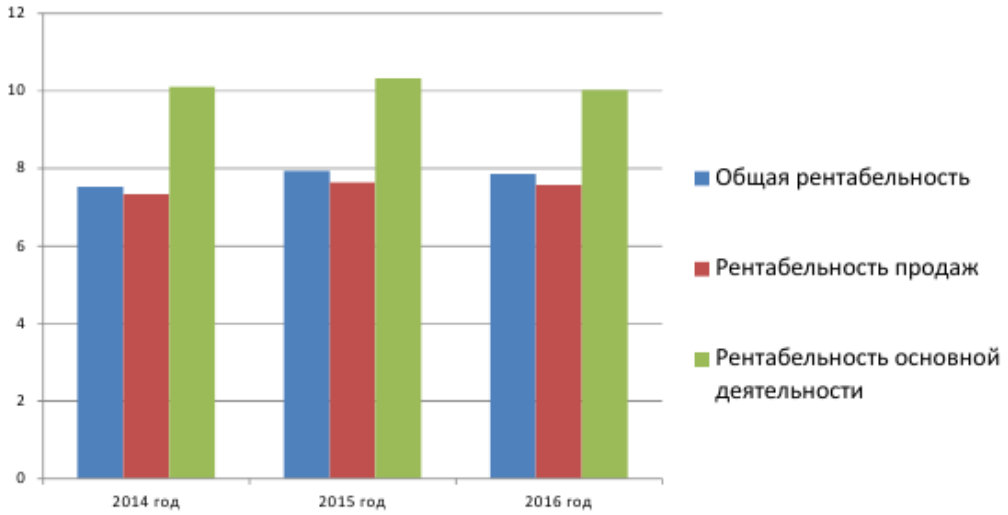
Структура выручки по целевым рынкам ООО «Дизель центр»



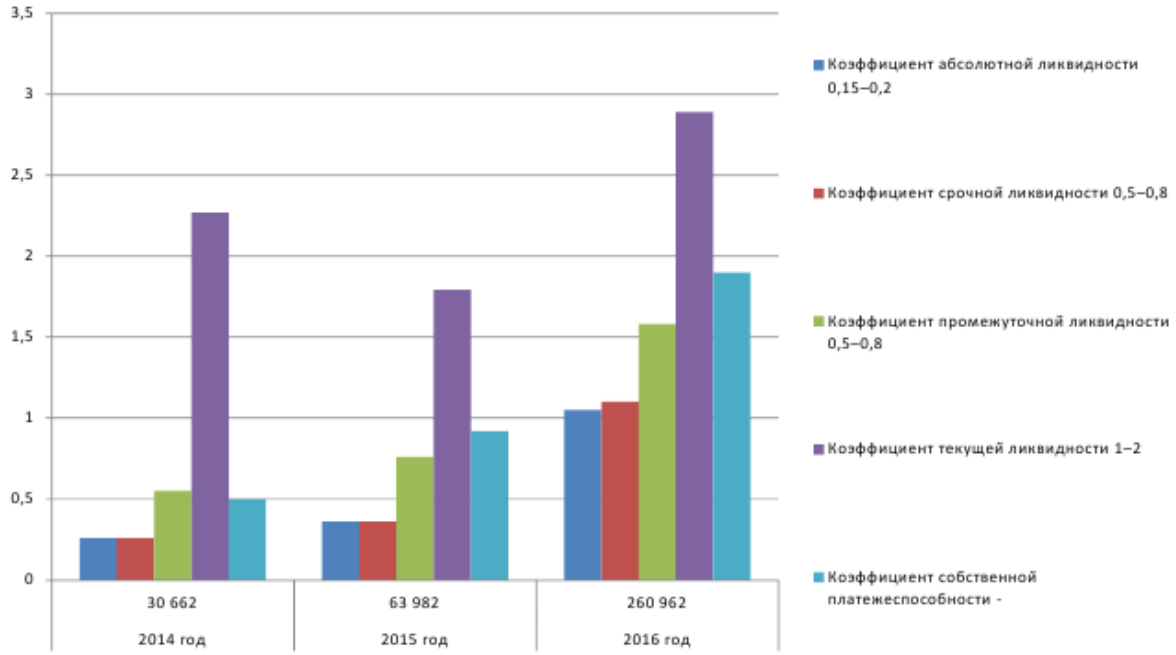
Позиционирование компании ООО «Дизель центр» относительно наиболее опасных конкурентов на рынке г. Челябинска



Рентабельность



Ликвидность



Спасибо за внимание