

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018г.

РАБОТКА УСЛУГИ ПО ПЕРЕОБОРУДОВАНИЮ АВТОМОБИЛЯ  
ДЛЯ РАБОТЫ НА ДРУГОМ ВИДЕ ТОПЛИВА В СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ  
ООО «ДЕРСАЛИУС» ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ВЛАДЕЛЬЦЕВ  
ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ В Г. ЧЕЛЯБИНСКЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–43.03.01.2018.120/108.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Ж.А. Зеленская  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-535

\_\_\_\_\_ И.Ф. Рат  
\_\_\_\_\_ 2018г.

Нормоконтролер  
доцент кафедры

\_\_\_\_\_ Ж.А. Зеленская  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистики и экономики торговли»  
Направление 43.03.01 «Сервис»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина

\_\_\_\_\_ 2018г.

**ЗАДАНИЕ**

на выпускную квалификационную работу студента

Рат Ильи Федоровича

Группа ЭУ-535

1. Тема работы: «Разработка услуги по переоборудованию автомобиля для работы на другом виде топлива в сервисном центре ООО «Дерсалиус» по обслуживанию владельцев транспортных средств в г. Челябинске»

утверждена приказом по университету от 04 апреля 2018г. №580

2. Срок сдачи студентом законченной работы 20.06.2018г.

3. Исходные данные к работе

Материалы преддипломной практики, финансовая и бухгалтерская отчётности предприятия за период 2015–2017 г., статистические и экономические данные о рынке автосервисных предприятий, данные российских периодических изданий, справочные материалы.

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке:

– Рассмотреть теоретические аспекты технического обслуживания автомобилей

– Осуществить анализ финансовых показателей деятельности компании;

– Разработать план услуги по переоборудованию автомобиля для работы на другом виде топлива в сервисном центре ООО «Дерсалиус» по обслуживанию владельцев транспортных средств в г. Челябинске

– Произвести расчет экономического эффекта проекта перевооружения.

5. Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Электронная презентация в формате PowerPoint, альбом демонстрационных материалов.

6. Дата выдачи задания: 16.01.2018 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ Ж.А. Зеленская  
(подпись) (И.О.Ф)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ И.Ф Рат  
(подпись студента) (И.О.Ф)

### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Заполнение задания на выпускную квалификационную работу с руководителем	15.01.2018-21.01.2018	Выполнено
Подготовка 1 раздела ВКР	26.02.2018-25.03.2018	Выполнено
Подготовка 2 раздела ВКР	26.03.2018-22.04.2018	Выполнено
Подготовка 3 раздела ВКР	23.04.2018-17.06.2018	Выполнено
Преддипломная практика	04.06.2018-17.06.2018	Выполнено
Подписание ВКР у руководителя, получение справки по антиплагиату, регистрация ВКР на кафедре	18.06.2018	Выполнено
Нормоконтроль	19.06.2018-24.06.2018	Выполнено
Подписание ВКР у заведующего кафедрой	19.06.2018-24.06.2018	Выполнено
Защита выпускных квалификационных работ	25.06.2018-15.07.2018	Выполнено

Заведующего кафедрой \_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
(подпись)(И.О.Ф)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ Ж.А. Зеленская  
(подпись)(И.О.Ф)

Студент \_\_\_\_\_ И.Ф. Рат  
(подпись)(И.О.Ф)

## АННОТАЦИЯ

Рат И.Ф. Разработка услуги по переоборудованию автомобиля для работы на другом виде топлива в сервисном центре ООО «Дерсалиус» по обслуживанию владельцев транспортных средств в г. Челябинске: выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ–535, 2018. – 80 с., табл.28, рис.4, библиогр. список – 50 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью повышение эффективности функционирования сервисного центра ООО «Дерсалиус»

В работе представлена общая характеристика предприятия и проанализирована его сервисная деятельность, рассмотрена организационная структура, проведен анализ экономических данных, дана характеристика конкурентоспособности.

На основании полученных данных о предприятии разработаны мероприятия направленные на ускорение технологического процесса. Разработанные мероприятия имеют социальную и экономическую значимость с позиций потребителей и деятельности предприятия.

Структурно данная работа соответствует требованиям, предъявляемым к научным работам. Основная часть состоит из трех разделов: теоретического, аналитического и рекомендательного. Основной части предшествует введение, в котором изложены актуальность, цель, задачи работы. Работа заканчивается заключением и библиографическим списком.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УСЛУГ НА РЫНКЕ АВТОСЕРВИСА	
1.1 Понятие и содержание автоуслуги.....	8
1.2 Стратегии развития предприятий автомобильного сервиса, методы их разработки.....	10
1.3 Сравнительный анализ реализации услуг предприятиями автосервиса за рубежом и в России.....	19
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДЕРСАЛИУС»	
2.1. Организационно-техническая характеристика предприятия.....	27
2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	30
2.3. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия.....	39
3. РАЗРАБОТКА УСЛУГИ ПО ПЕРЕОБОРУДОВАНИЮ АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ РАБОТЫ НА ДРУГОМ ВИДЕ ТОПЛИВА В СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ ООО «ДЕРСАЛИУС»	
3.1. Мероприятия, направленные на разработку услуги по переоборудова- нию автомобиля для работы на другом виде топлива.....	53
3.2. Технологическая карта услуги по переоборудованию автомобиля для работы на другом виде топлива в сервисном центре ООО «Дерсали- ус».....	64
3.3 Экономическое обоснование внедрения новой услуги по переоборудова- нию автомобиля для работы на другом виде топлива в сервисном центре ООО «Дерсалиус» .....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	

69

74

77

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе эффективное управление всеми ресурсами хозяйствующих субъектов способствует как устойчивости, так и развитию этих субъектов. Помимо этого обеспечивает собираемость доходов государственного бюджета через увеличение налоговых отчислений, через увеличение инвестиционных вложений бизнеса. Результат любой организации – прибыль, которая получена в результате осуществления хозяйственной деятельности. При этом, экономное использование ресурсов организации непосредственно оптимизирует себестоимость товаров или услуг, снижая их фондоёмкость, материалоемкость, в результате повышая прибыльность организации в целом. Существенным резервом снижения себестоимости транспортных услуг является переход на альтернативное топливо, более дешёвое, в результате чего достигается существенных экономический эффект.

Высокая заинтересованность в альтернативном топливе кроме всего прочего связана и с существенным ростом цен на нефтепродукты, а так же с нарастанием экологических проблем, возникающих в результате эксплуатации автомобилей.

Установка газового оборудования на авто в г. Челябинск – востребованная услуга. Только найти действительно надежное оборудование, которое бы могло работать на газу не самого высокого качества – непростая задача. Итальянская организация M.T.M. S.r.l. поставляет на российский рынок оптимальный выбор газового оборудования, которое действительно отвечает существующим мировым критериям надежности. Представленный крупный производитель из Европы известен выпуском продукции под такими марками, как »Zavoli», «BRC», «GFi». В компании имеется свое научное отделение, которое занимается разработкой надежного и качественного оборудования с учетом последних научных достижений.

M.T.M. S.r.l. – один из заслуженных мировых лидеров по производству газового оборудования, предназначенного для перевода современных автомобилей на сжиженный газ и метан. Эта компания является единственной, у которой есть свои конвертационные центры. В них осуществляется переоборудование конвейерным методом новых автомобилей для всей Европы. Через такие центры проходит примерно 5 тысяч автомобилей в месяц. Производитель планирует увеличить данное количество до 15 тысяч автомобилей. С этой целью и открываются новые центры в Италии, а также Польше. Компания активно сотрудничает с ведущими гигантами автомобилестроения: Kia, Hyundai, Volkswagen, Chevrolet, Ford,

Mercedes, Land Rover, Jaguar, Subaru, Mitsubishi, Peugeot, Toyota, Citroen, GAZ, VAZ и т.д.

Поэтому, открытие специализированного центра по переоборудованию автомобилей для работы на другом виде топлива в дилерском центре в г. Челябинске будет актуально и востребовано.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка услуги по переоборудованию автомобилей для работы на другом виде топлива в дилерском центре и оценка его экономической эффективности.

Постановка цели определила решение следующих задач:

- представить теоретические и методологические аспекты разработки услуги по переоборудованию автомобилей для работы на газовом топливе;
- провести анализ хозяйственной деятельности ООО «Дерсалиус»;
- осуществить разработку проекта услуги по переоборудованию автомобилей для работы на газовом топливе в сервисном центре ООО «Дерсалиус».

Объектом исследования является дилерский центр TOYOTA Автокомплекс «Дерсалиус». Предметом исследования является технико-экономическое обоснование разработки услуги по переоборудованию автомобилей для работы на другом виде топлива в дилерском центре.

Основными методами исследования явились методы социально-экономического комплексного и системного анализа, экономической статистики.

Теоретической и методологической основой для выпускной квалификационной работы послужили труды наиболее известных ученых в области проводимого исследования, таких как Баринов В. А., Бекетова О. Н., Головань С. И., Липсиц И.А., Морошкин В. А., Черняк В. З. и других.

Информационная база – в ходе работы финансовая и бухгалтерская отчетность ООО «Дерсалиус» за 2015 – 2017 гг..

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе выпускной квалификационной работы проведен анализ теоретических основ разработки услуги по переоборудованию автомобилей для работы на другом виде топлива.



Второй раздел работы посвящен изучению экономического состояния анализируемой компании и анализу ее финансово-хозяйственной деятельности.

Третий раздел посвящен разработке и обоснованию услуги по переоборудованию автомобилей для работы на другом виде топлива в дилерском центре и оценка его экономической эффективности.

Практическая значимость заключается в том, что результаты, полученные при выполнении выпускной квалификационной работы обсуждены и рекомендованы к внедрению в практику работы предприятия ООО «Дерсалиус».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УСЛУГ НА РЫНКЕ АВТОСЕРВИСА

## 1.1 Понятие и содержание автоуслуги

Автоуслуги – это работы, связанные с техническим обслуживанием, ремонтом автомобилей. Необходимость в автоуслугах возникает ввиду постепенного износа автомобиля и его элементов, что в свою очередь влечет за собой увеличение неблагоприятного воздействия на окружающую среду и вероятности дорожно-транспортных происшествий.

В настоящее время на одну тысячу россиян приходится всего 270 автомобилей, что ниже уровня развитых стран почти в три раза. То есть российский автопарк, в ближайшее время, ожидает только рост, причем достаточно активный. Так что в отношении автосервисов сложилась благоприятная конъюнктура – устойчивое и значительное увеличение числа потенциальных потребителей данных услуг. Что же касается самих автосервисов, то и их число неуклонно растет, причем преобладание сетей до сих пор не прослеживается.

В последнее время наблюдается тенденция глобального изменения в автомобильном парке города Челябинска в том числе и Курчатовского района, как составной части города. Увеличивается количество автомобилей иностранного производства. Как правило, это автомобили японских и немецких фирм.

Увеличение парка автомобилей привело к росту потребительского спроса на ремонтные работы и следовательно к росту количества предприятий, занимающихся техническим обслуживанием и ремонтом автомобилей, в том числе непрофессиональных и незарегистрированных мастерских. Как свидетельствует отечественный опыт, около 30% автовладельцев автомобилей не обращаются за услугами на сервисный центр, а занимаются самообслуживанием.

При изучении развития рынка автосервисных услуг важным аспектом является рассмотрение механизма его функционирования, определение и классификация факторов его формирования. Уровень предложений и спроса на услуги автосервиса зависит от многих факторов, основными факторами влияющими на спрос автосервисных услуг являются следующие.

Комплекс социальных условий – демографическая характеристика населения, структуры занятости с дифференциацией по уровням доходов, квалификации вла-

дельцев автомобилей как водителей, уровня их технического образования, навыков, склонности к самообслуживанию, транспортной подвижности населения, соблюдения экологических требований к размещению предприятий автосервиса и т.п. Чем выше образованность и культурный уровень автовладельцев, тем более высокие требования предъявляются к качеству работы и обслуживания на предприятиях автосервиса. Этот же фактор косвенно влияет на возрастную и марочную структуру автомобильного парка.

Парк автомобилей, находящихся в личном пользовании и собственности граждан. Его общая численность и структурные характеристики – распределение по маркам и моделям, величина годового и общего пробега с начала эксплуатации, срок службы, оценка общего технического состояния. Мощности отечественного автомобилестроения, экспорт и импорт автомобилей существенно определяют прирост парка автотранспортных средств.

Уровень организации автотехобслуживания – количество станций технического обслуживания и других предприятий отрасли, их производственных возможностей, номенклатуры и комплексности производственных работ; времени обслуживания клиента, зависящего от пропускной способности постов по каждому виду технического обслуживания и ремонта; удобства для клиента размещения сети автосервисных услуг; резервов запасных частей (как для производства ремонта, так и для продажи); среднего уровня качества производимых работ, а также ряда экономических показателей – цены на услуги и запасные части, обеспеченности ресурсами и т. д.

Конкурентная среда автосервиса – это условия, в которых они ведут борьбу за потребителя, партнеров и преобладающее положение на рынке автосервисных услуг. Наибольшую долю в структуре рынка технического обслуживания автомобилей занимают независимые автосервисы, их доля составляет порядка 70%, далее идут индивидуальные мастерские с долей в 20% и менее всего представлены на рынке авторизованные центры, чья доля составляет около 10%.

## 1.2 Стратегии развития предприятий автомобильного сервиса, методы их разработки

Стратегия – общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являю-

щейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии.

Маркетинговая стратегия - это элемент общей стратегии компании, который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.

Особенности стратегического планирования:

процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;

при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;

в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены.

Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;

важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей [например, затраты в денежном выражении] и качественных оценок.

Этапы разработки стратегии:

исследование состояния рынка

оценка текущего состояния

анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании

постановка целей маркетинговой стратегии

сегментация рынка и выбор целевых сегментов [исследование потребителей]

анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии

разработка позиционирования

предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля

К основным стратегиям предприятия относятся, прежде всего, такие [25, с.112]:

1. Стратегия реализации продукции на рынках, цель которой – обоснование перспективной позиции руководства предприятия по отношению к объемам продаж решающей номенклатуры изделий на целевых рынках. Выбор этой стратегии в свою очередь предполагает ответ на вопрос о приоритетной мотивации либо на максимизацию прибыли, либо на увеличение доли присутствия на рынке;
2. Стратегия производства, определяющая главные приоритеты ассортиментной политики предприятия; задачи по обеспечению должной структуры производственных мощностей и уровня их использования; соотношение специализации и диверсификации; требования к качеству и объемам производства продукции, к поставщикам сырья, материалов, комплектующих;
3. Научно-техническая (инновационная) стратегия, определяющая направления и задачи выполнения НИОКР по созданию новых товаров и технологий их производства;
4. Инвестиционная стратегия, задающая приоритеты перспективной политики формирования и использования инвестиционных ресурсов предприятия;
5. Стратегия организационно-экономического развития, связанная с определением: будущего статуса и организационной структуры предприятия; задач совершенствования хозяйственного механизма (методов планирования, ценообразования, снижения затрат); внутрифирменного распределения управленческих функций;
6. Стратегия социального развития, сопряженная с выбором приоритетных направлений подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, выявлением возможностей повышения доходов работников, укрепления социальной инфраструктуры предприятия, улучшения охраны и условий труда;

Несмотря на бесконечное множество вариантов стратегий, их выбор в принципе можно ограничить четырьмя альтернативными стратегическими категориями, ка-

ждая из которых имеет два варианта. Сосредоточение внимания на этих категориях во многом упрощает процесс разработки стратегии любым предприятием.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия – получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма в конечном счете сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентаций (таблица 1.1), которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Таблица 1.1 – Ценностные ориентации

Категория ценностей		Типы предпочтительных целей
Теоретические	Истина. Знание. Рациональное мышление.	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность. Полезность.	Рост. Прибыльность. Результаты. Накопление богатства.
Политические	Власть. Признание.	Общий объём капитала, продаж, количество работников.
Социальные	Хорошие человеческие отношения. Привязанность. Отсутствие конфликта.	Социальная ответственность относительно прибыльности. Косвенная конкуренция.
Эстетические	Художественная гармония. Состав. Форма и симметрия.	Дизайн изделия. Качество. Привлекательность.
Религиозные	Согласие с вселенной.	Этика. Моральные проблемы.

Общие фирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Они должны отвечать следующим требованиям:

Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы).

Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат).

Достижение цели (служит повышению эффективности организации); установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам.

Взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей) [32; с. 281].

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;

определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты [время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий]. Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия;

политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства;

рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок;

технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию;

факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов;

факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей);

международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде [4; с. 96].

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.



Исследование внутренних факторов фирмы. Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации [7; с. 117].

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников. Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах [11; с. 213].

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность кого-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск [фактор жизни фирмы]; знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

- а) оценка существующей стратегии;
- б) собственно фаза формулирования;
- в) планирование риска;
- г) выбор стратегических альтернатив [22; с. 433].

Рассмотрим подробнее эти пункты.

Оценка существующей (действующей) стратегии. Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе - оценка внутренних возможностей.

Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, мы ранее не оценивали жизнеспособность действующей стратегии и сформулированных правил поведения.

Собственно фаза формулирования. Стратегия, будучи объединённой основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на

уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

Планирование риска. Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

Выбор стратегических альтернатив. В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии. Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения. Выделяют следующие основные виды стратегий:

### 1.3 Сравнительный анализ реализации услуг предприятиями автосервиса за рубежом и в России

Основой системы автосервиса за рубежом является товаропроводящая сеть заводов-изготовителей.

Сеть фирменных СТОА заводов-изготовителей включает в себя в основном средние и крупные хорошо оснащенные предприятия, осуществляющие продажу новых и подержанных автомобилей, их предпродажную подготовку и предоставление владельцам автомобилей услуг по ТО и ремонту в гарантийный и послегарантийный периоды эксплуатации.

Массовым звеном фирменной системы являются СТОА дилеров. Эти станции, как правило, заводу-изготовителю не принадлежат, а работают с ним на договорных началах. Они, так же, как и заводские фирменные СТОА, уполномочены осуществлять продажу автомобилей и предоставлять владельцам услуги по ТО и ремонту.

Вместе с сетью фирменных СТОА в зарубежных странах функционирует сеть заводских складов запасных частей (центральный склад фирмы, на котором хранят двух-трехмесячные запасы деталей, узлов и агрегатов, предназначенных для удовлетворения спроса всего парка автомобилей данной фирмы; региональные склады запасных частей, которые являются отделениями центрального склада, предназначенные для удовлетворения спроса парка автомобилей фирмы, эксплуатирующихся в данном конкретном регионе).

В последнее десятилетие за рубежом появились компании, оказывающие производителям сложной технической продукции, в том числе и производителям автомобилей, услуги по логистике. Заключив соответствующие договоры, они получают запасные части на складах нескольких производителей и перевозят их на свои склады, беря на себя функции обслуживания СТОА (получение и обработка заказов станций, комплектование заказов, упаковка, страхование и отправка запчастей). Они же берут на себя ответственность перед конечным пользователем товара: заявки по замене дефектных изделий поступают в их адрес, а не в адрес производителя. Эти же компании осуществляют оформление получаемых от производителя запчастей, их растаможивание, разгрузку, приемку и обеспечивают хранение необходимых резервных запасов.

Дилеры, а также независимые мастерские и СТОА, расположенные в регионе, заказывают, покупают на региональных складах или в логистических центрах и хранят у себя детали, узлы и агрегаты, необходимые им для проведения работ по ТО и ремонту автомобилей владельцев.

Таким образом, основой успешной торговли автомобилями и услугами по ТО и ремонту за рубежом является системная организация товаропроводящих сетей производителей, обеспечивающая продвижение на рынок автомобилей, запасных частей и услуг по ТО и ремонту.

Управление деятельностью фирменных СТОА осуществляет Управление технического обслуживания фирмы. Обычно в его состав входят следующие отделы:

- технического обслуживания легковых автомобилей в стране, на территории которой находится завод-изготовитель;
- технического обслуживания автомобилей за границей;
- проектирования СТОА;
- технической и нормативной организации работ;
- запасных частей;
- технический отдел легковых автомобилей (сбор сведений о надежности);
- технический отдел грузовых автомобилей;
- технических изданий;
- учебный центр.

Общая численность работников Управления ТО доходит до 500 человек. Основная функция – осуществление единой технической политики в области ТО и ремонта автомобилей, эксплуатирующихся в стране и за рубежом. При этом производственные управления фирмы-производителя прямого отношения к ТО и ремонту выпускаемых автомобилей не имеют. Более того, именно СТОА, находящиеся в ведении Управления ТО, рассматривают претензии покупателей. Тем самым Управление ТО контролирует качество выпускаемых автомобилей и отвечает в глазах покупателей за качество продукции. Это позволяет объективно оценить качество выпускаемых автомобилей и своевременно выявить дефекты производства, что очень важно.

Зональные отделения, находящиеся в регионах, имеющих значительный парк автомобилей данного производителя, подчиняются Управлению ТО. Они включают в себя три отдела:

коммерческий (сбыт автомобилей, его расширение и реклама);

административный (организация деятельности заводских СТОА, осуществляющих продажу автомобилей и услуг по ТО и ремонту автомобилей в регионе, техническая помощь дилерам, работающим на договорных началах);

технический (руководство деятельностью заводских СТОА, контроль работы дилеров).

Управление запасных частей, как и Управление ТО, подчиняющееся Генеральной дирекции фирмы (иногда эти управления объединяют в одно), управляет деятельностью Центрального склада запчастей и региональных складов. Его основные функции:

определение потребности, своевременный заказ и своевременное получение запчастей, изготавливаемых на заводах фирмы;

определение потребности, заказ и своевременное получение запчастей к узлам, системам и агрегатам, используемым заводом-изготовителем в качестве комплектующих, которые изготавливаются другими фирмами по техническим условиям завода-изготовителя автомобилей;

организация хранения запчастей;

контроль за работой складов и движением запчастей в системе. Кроме заводских СТОА, в каждом из регионов имеется достаточно много независимых от фирмы-изготовителя частных СТОА и предприятий. К последним относятся:

специализированные, как правило, мелкие СТОА (ремонт кузовов, двигателей, автоматических коробок передач – АКП и др.);

предприятия по ТО и ремонту систем зажигания и топливных систем, станции технической диагностики (двигателей и их системы, углов установки управляемых колес), ТО и ремонта тормозных систем, пункты мойки автомобилей и др.

Несмотря на небольшие размеры и численность работающих эти предприятия удовлетворяют основную часть спроса на услуги по ТО и ремонту эксплуатируемых автомобилей.

В странах ЕС сектор по торговле и ремонту автомобилей состоит примерно из 350 тыс. малых и средних предприятий, из которых 118 тыс. заводских и 232 тыс. независимых.

Данные предприятия насчитывают порядка 2,5 млн. рабочих мест. Их оборот составляет примерно 520 млрд. евро в год. Обслуживанию подвергается более 210 млн. автомобилей, т.е. на одно предприятие в среднем приходится 800 автомобилей эксплуатируемого парка.

Для сравнения в России существует примерно 20 тыс. предприятий технического сервиса, а автомобильный парк составляет 39 млн. единиц, т.е. на одно предприятие приходится более 1900 автомобилей. Очевидно, что для достижения европейского уровня сервиса в России дополнительно необходимо ввести в эксплуатацию достаточно большое количество предприятий автосервиса.

Таким образом, подсистема автосервиса за рубежом представлена широкой сетью разных по мощности, размеру и назначению сервисных предприятий. В зависимости от принадлежности можно выделить две основные группы таких предприятий: фирменные станции автопроизводителей (авторизованные) (в том числе дилерские) и независимые от автопроизводителей станции и предприятия (не авторизованные). Последние обеспечивают удовлетворение основной доли спроса на услуги по ТО и ремонту автомобилей. В США таких предприятий 60 %, а в Японии – более 70 %. Широко они распространены в Италии, Франции и Великобритании.

Кроме того, за рубежом существует категория предприятий автосервиса, которые не специализируются непосредственно в области ТО и ремонта автомобилей, а действуют в роли поставщиков нефтепродуктов, деталей, узлов и агрегатов. К их числу относятся крупные нефтяные фирмы, например «Бритиш Петролеум», «Шелл», «Эссо», содержащие АЗС, совмещенные с пунктами технического обслуживания, а также фирмы, специализирующиеся на производстве тормозов («Гирлинг»), сцеплений («Ферродо»), шин («Пирелли») и др.

Кроме указанных предприятий технического сервиса в странах ЕС действуют несколько независимых от автопроизводителей, постоянно расширяющихся сервисных сетей по обслуживанию- и ремонту автомобилей. Примером являются сети предприятий компаний «Бош» и др. В Великобритании и Франции такие сервисные сети в 2008 г. осуществляли более половины всех розничных продаж запчастей. В ФРГ насчитывается более 8 тыс. предприятий, входящих в ту или иную независимую сеть предприятий автосервиса (АС), что составляет 35 % от общего количества независимых автосервисов.

Все без исключения сети автосервисных предприятий, действующих в странах ЕС, уделяют особое внимание обучению персонала. Существенное внимание повышению квалификации инженерно-управленческого персонала уделяется и в США. Объясняется это рядом причин: повышением требований к квалификации инженерного и управленческого персонала (жесткая конкуренция, требования за-

конов и стандартов, компьютеризация); быстрым обновлением техники, технологий и методов управления.

Для развития сети предприятий автосервиса в ФРГ государство стимулирует обучение персонала СТОА, в том числе и по системе ученик–мастер. Предприятия, которые принимают на работу молодые кадры в качестве учеников, освобождаются от уплаты части налогов.

Для улучшения взаимодействия между предприятиями автосервиса и владельцами автомобилей, например в ФРГ, издаются независимые газеты, где клиенты (в том числе и физические лица) освещают работу предприятий и высказывают свое мнение о качестве их работы.

По правилам ЕС автопроизводители должны организовывать не только дилерские предприятия, оказывающие полный комплекс услуг по продаже, ТО и ремонт, но и отдельные торговые точки только по продаже автомобилей, или только по ТО и ремонту. Кроме того, в 2003 г. в ЕС ввели правила, по которым автопроизводители обязаны обеспечивать доступ к технической информации и обучение не только своих дилеров, но и работников независимых предприятий технического сервиса.

Расширение сети предприятий автосервиса, контроль выполнения установленных требований обостряют конкуренцию между дилерами и независимыми СТОА, между автопроизводителями и изготовителями запасных частей, что способствует снижению цен на услуги и повышение их качества.

Большая роль в организации, управлении и совершенствовании системы автотехобслуживания за рубежом принадлежит национальным и местным общественным и профессиональным объединениям предприятий АС, специалистов автомобильной промышленности и владельцев автомобилей. Так, в Европе действуют ассоциации дилеров и потребителей, являющихся инициаторами законодательных изменений в регулировании деятельности предпринимателей: Альянс за свободу ремонта автомобилей в Евросоюзе (AFCAR – Alliance for the Freedom of Car Repair in the EU), в который входит ряд ассоциаций, клубов и международных специализированных федераций; Европейская компания за свободу рынка автомобильных запчастей и рынка ремонта (ECAR – European Campaign for the Freedom of the Automotive Parts and Repair Market).

На сегодняшний день примерно 90 % предприятий автосервиса ФРГ являются членами ассоциации ZDK (Центральный немецкий союз торговли и ремонта двигателей), которой разработаны требования, обязательные для выполнения всех



входящих в нее предприятий АС. В каждой из 15 Федеральных Земель ФРГ находится филиал ассоциации ZDK, который координирует и поддерживает деятельность ее членов на своей территории.

Ассоциация аккредитована при Бундестаге, как эксперт, в своей профессиональной области. Внутри ассоциации существует институт специалистов по каждому направлению деятельности предприятий автосервиса.

В США насчитывается более 40 ассоциаций, связанных со сферой автотехобслуживания и ремонта. Они обобщают и распространяют передовой опыт, разрабатывают рекомендации по организации технического обслуживания и ремонта, нормативы ТО и ремонта, проводят испытания и сравнительную оценку технологического оборудования, разрабатывают формы учетной документации и рекомендации членам ассоциации.

#### Вывод по разделу 1

Переоборудование транспортного средства – это внесение в конструкцию транспортного средства изменений весовых, габаритных и иных параметров, не предусмотренных нормативно-технической документацией предприятия-изготовителя. Закон о внесении изменений в конструкцию транспортного средства, регламентирует такие доработки авто: замена кузова; изменение цвета кузова; перенос рулевого управления; установка двигателя с другими характеристиками; изменение месторасположения и количества топливных баков и посадочных мест (сидений); замена типа топливной или тормозной системы; изменение веса и габаритов автомобиля; манипуляции со световой сигнализацией и осветительными приборами; замена частей автомобиля, обеспечивающих видимость и обзорность, предусмотренную производителем.

Чтобы транспортное средство могло работать на газообразных топливах, его оснащают газобаллонным оборудованием. Рассмотрим процесс установки и работы газобаллонного оборудования на автомобиль.

Газобаллонное оборудование на автомобиль (ГБО) – дополнительное оборудование автомобиля, позволяющее подавать и хранить в двигателе внутреннего сгорания газообразное топливо. В зависимости от типа силового агрегата и вида используемых газообразных топлив, автомобили изготавливаются или переоборудуются в газобаллонные машины: однотопливные, двухтопливные с независимым питанием мотора одним из топлив, а также двухтопливные, в которых подача двух топлив происходит одновременно (газодизели).

Оценка экономической эффективности предоставления нового вида услуг по переоборудованию автомобилей – это набор различных показателей, благодаря которым можно сделать выводы об экономической привлекательности проекта, а при использовании дополнительных метрик открывается перспектива для формирования более полной оценки как инвестиционной, так и экономической привлекательности любого проекта. В большинстве отечественных и зарубежных методиках предлагается применять в качестве основного показателя экономической привлекательности внедрения новой услуги – показатель чистого дисконтированного дохода, но с определенными поправками. Однако, допускается и полный отказ от традиционных методов оценки, используя опционный подход или специальную финансово-аналитическую корпоративную отчетность.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДЕРСАЛИУС»

### 2.1 Организационно-техническая характеристика предприятия

Автосервис «Дерсалиус» начал свою деятельность в 2009 году. Учитывая ситуацию на рынке автомобильных услуг, мы создали его как специализированный сервис ремонта автомобилей марок, Toyota, Lexus. Данная специализация позволила организовать высокотехнологичный процесс ремонта с применением самых последних технологий. Относительно небольшой срок работы сервиса не помешал нашим клиентам оценить высокое качество обслуживания и надёжность.

Главный потенциал компании – это кадры, имеющие богатый опыт работы в области продажи, тюнинга и ремонта автомобилей как отечественного, так и зарубежного производства..

Значительные средства вкладываются в обучение сотрудников. Почти все специалисты, занимающиеся обслуживанием и ремонтом автомобилей, проходят стажировку у производителей. Специалисты тюнинга также обучаются у производителей или их официальных представителей (Webasto, Sanden – установка и обслуживание кондиционеров, автономных отопителей и др.). Большинство менеджеров-консультантов и служащих компании имеют высшее образование. Молодые специалисты получают широкие возможности для самореализации.

Для повышения качества обслуживания клиентов планируется строительство нескольких полноценных дилерских центров, где будут предоставляться услуги по продаже автомобилей (в том числе в кредит и лизинг) и по автострахованию. Здесь же будет производиться гарантийный и коммерческий ремонт.

ООО «Дерсалиус» является обществом с ограниченной ответственностью.

Предприятие может осуществлять следующие виды деятельности:

продажа автомобилей;

техническое обслуживание;

гарантийное и послегарантийное обслуживание;

компьютерная диагностика двигателя;

регулировка развал-схождение на компьютерном стенде;

диагностика и ремонт подвески;

диагностика топливной системы и промывка инжектора;

ремонт электрооборудования;

автомойка.

кузовной ремонт;

жестяные работы;

сварочные работы;

диагностика и ремонт подвески;

диагностика топливной системы и промывка инжектора;

ремонт электрооборудования;

подготовка автомобиля к покраске;

покраска автомобилей в специальных камерах;

восстановление геометрии кузова;

ремонт бамперов или пластиковых деталей;

покраска отдельных деталей кузова автомобиля;

покраска пластиковых деталей автомобиля.

продажа шин и подбор дисков;

доработка автомобилей до уровня повышенной комфортности

Организационная структура ООО «Дерсалиус» представлена на рисунке 2.1 Исследуя организационную структуру видно, что отдел кадров занимает высокое место, наряду с юридическим отделом, бухгалтерией и др. отделами.

Начальник отдела кадров непосредственно подчиняется генеральному директору, т.е. являясь заместителем директора по кадрам.

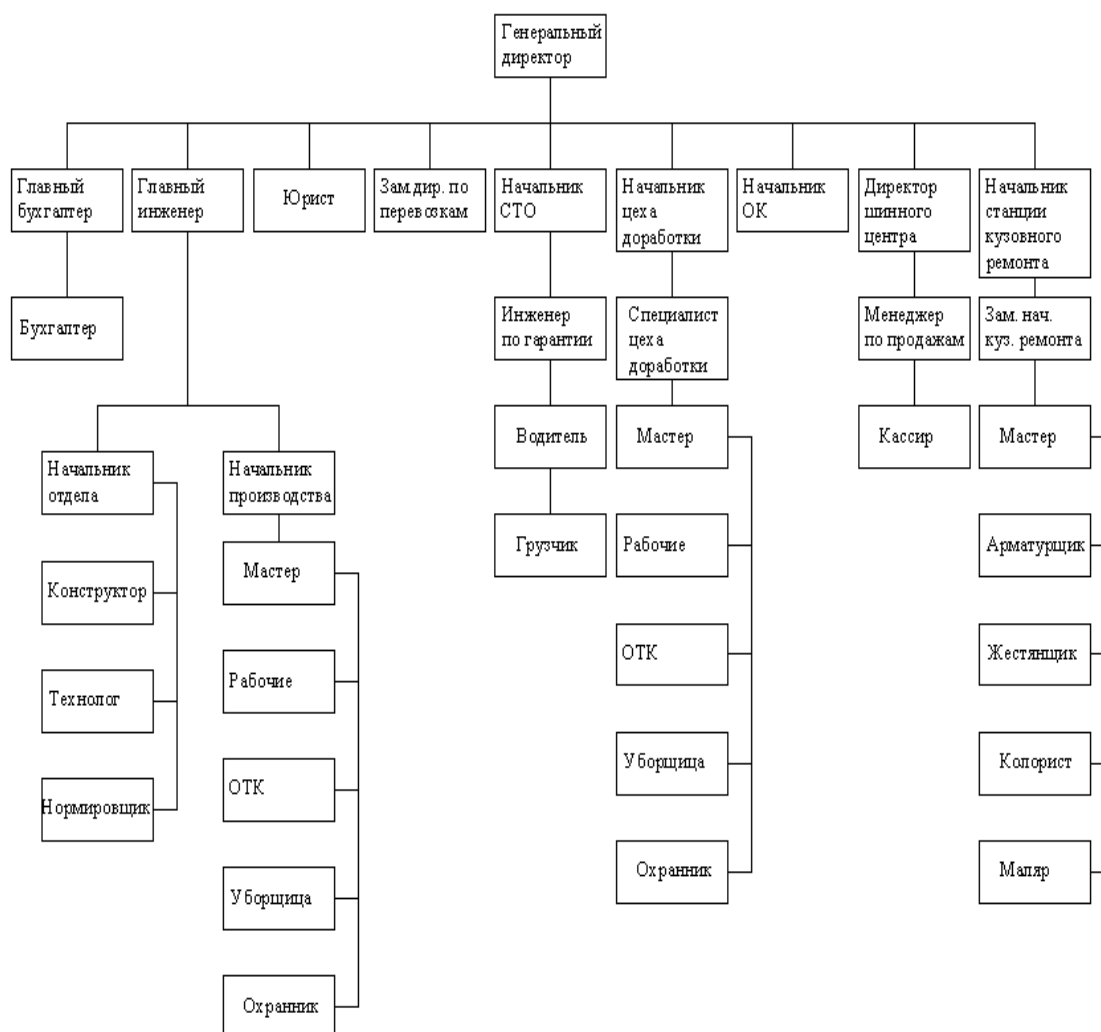


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Дерсалиус»

Линейно-функциональная структура управления основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция, т.е. каждый подчиненный имеет одного руководителя, а руководитель несколько подчиненных. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Общее распорядительство ресурсами и целенаправленность входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов и некоторых других ограничений возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений.

## 2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Количество автосервисов в Курчатовском районе г. Челябинск ежегодно увеличивается. Автосервисы Курчатовского района г. Челябинск оставляют в основном универсальные сервисные центры, но имеются и специализированные центры. Средний оборот одного автосервиса составляет– около 320- 510 тыс. рублей в месяц.

Анализируя авторемонтный рынок в Курчатовском районе г. Челябинск можно выделить конкурентов, их модельный ряд, количество обслуживаемых автомобилей, виды выполняемых работ и общую характеристику. Основными лидерами Курчатовского района г. Челябинск являются сервисные центры «Автомастер», «Россервистранс», «КАРА-Моторс»и «Автопром».

Для сбора информации о состоянии сервисных станций по обслуживанию и ремонту автотранспортных средств были подробно обследованы 4 предприятия автосервиса Курчатовского района г. Челябинск. По результатам сбора данных можно провести сравнительный анализ об организации процесса производства этих предприятий:

смазочно-заправочные работы – 5%

контрольно-диагностические – 4%

электротехнические работы – 4%

шиномонтажные и балансировочные – 9%

корпусные, сварочные – 16%

ТО и Р подвески и рулевого управления – 11%

тюнинг двигателей – 12%

продажа запчастей – 12%

покрасочные работы – 17%

прочие работы – 10%.

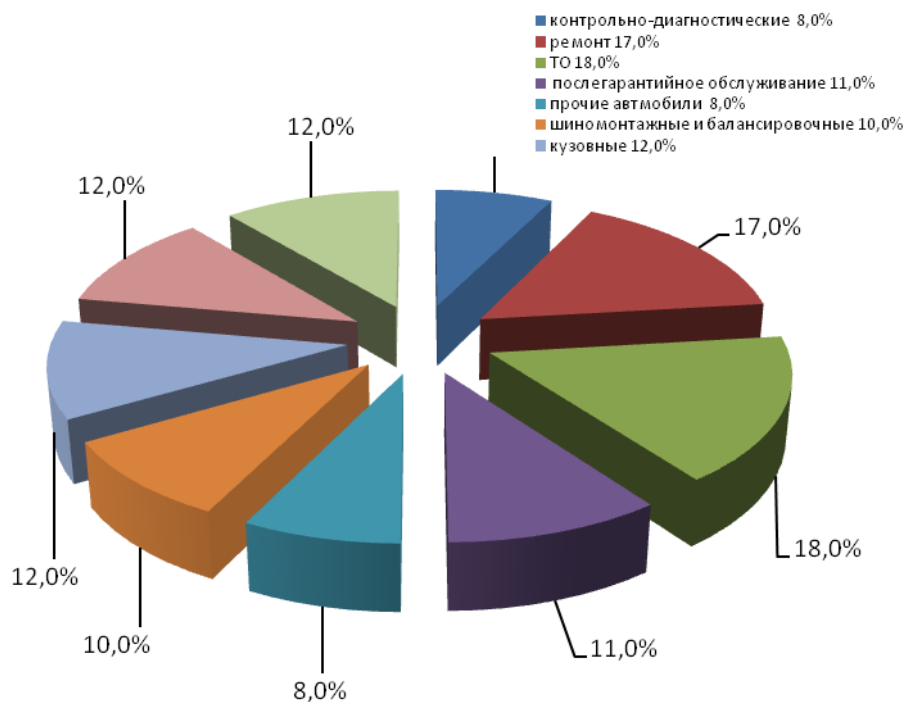


Рисунок 2.2 - Примерная доля отдельных услуг в обороте автосервисов

Анализируя деятельность основных конкурентов, следует отметить, что все автосервисы имеют обученный, технически грамотный персонал, среднюю оплату труда, отмечен также качественный маркетинг – работа с клиентами.

Анализ конкурентов по основным конкурентообразующим характеристикам Курчатовского района г. Челябинск приведем в приложении 3, таблица 3.

Для количественной характеристики конкурентных преимуществ применим балльную шкалу, где З –завышает уровень обеспечения показателя, В –высокий, С –средний, НО –нормальный, С –средний, Н –низкий, У –узкий, Ш –широкий.

Уровень оснащения предприятий автосервиса, который у всех высокий.

Удобство расположения. Расположение СЦ характеризуется удобством для посещения СЦ клиентами. В этом отношении можно сказать, что все СЦ расположены в целом в недостаточно удобных местах.

Спектр услуг, как характеристика предприятия, определяет его универсальность. И в этом смысле предприятия можно расположить по уровню универсальности: универсальные, широкого спектра («Автопром»), нормального уровня («Автомастер» и «КАРА-Моторс») и узкоспециализированный («Россервистранс»).

Комфортность для клиента. По уровню комфортности на всех автосервисных предприятиях клиенты чувствуют себя достаточно уютно.

Квалификация персонала. Кроме формальных показателей оценки квалификации персонала, существует субъективная оценка клиентами и экспертами. В соответствии с экспертной оценкой квалификации персонала предприятий автосервиса Курчатовского района г. Челябинск среднего уровня кроме «КАРА-Моторс», где квалификация персонала - высокая.

Наличие стоянки. Наличие стоянки для клиентов в некоторых случаях является одним из решающих факторов, от которых зависит принятие решения об обслуживании на данном предприятии. В соответствии с экспертной оценкой наличия стоянки на предприятиях автосервиса округа г. Челябинск можно выделить три группы:

достаточно удобная стоянка - «Автомастер»;

удобная стоянка - «Россервистранс», «КАРА-Моторс»,

неудобная стоянка - «Автопром»

Реклама. Наличие рекламы является существенным фактором, по которому привлекаются клиенты на предприятие. В этом случае можно выделить три группы предприятий:

активная рекламная деятельность - «Автомастер»;

ограниченная рекламная деятельность - «Россервистранс», «КАРА-Моторс»;

практически отсутствует рекламная деятельность - «Автопром».

Качество выполнения работ. Качество выполнения услуг является одним из ключевых показателей, влияющим на успех развития предприятия. В целом качество сервиса на предприятиях достаточно среднее. В целом выделились две группы автосервисов:

нормальное качество выполнения работ – «Россервистранс»;



среднее качество выполнения работ – «Автомастер», «КАРА-Моторс», «Автопром».

В результате изучения конкурентов по основным конкурентообразующим характеристикам видно, что в Курчатовском районе г. Челябинска обслуживание автомашин обеспечено еще недостаточно хорошо автосервисными предприятиями, ценовой диапазон в большинстве автосервисов приемлем для местного потребителя.

Внутренняя среда охватывает такие срезы, как: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый и финансовый (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ внутренней среды предприятия

1. Кадры	<p>По характеру выполняемых работниками основных функций различают следующие три основные группы: управленческий аппарат, работники производства, обслуживающий персонал.</p> <p>Наибольший удельный вес в структуре работников предприятия занимают работники производства – 68%.</p> <p>Положительными сторонами является постоянное повышение квалификации работников, работа по улучшению условий труда, обновление кадров</p> <p>Отрицательными – высокая опасность несчастных случаев и травматизма</p>
2. Организация	<p>Особенностями организационной структуры является четкое разделение труда, иерархичность управления.</p> <p>К недостаткам организации относится значительная численность управленческого аппарата, сложность организационной структуры, непродуманная система связи между подразделениями.</p>
3. Маркетинг	<p>Служба маркетинга создана сравнительно недавно, поэтому реализует далеко не все функции маркетинга. Управление маркетинговой политикой предприятия ведется недостаточно эффективно, каналы распространения и продвижения исследуются не полностью.</p>
4. Производ-	<p>Сильной стороной предприятия является высокое качество и раз-</p>

ство	нообразии продукции и оказываемых услуг по, внедрение новых разработок, возможность расширения производственных мощностей. К слабым сторонам предприятия относятся: большая энергоёмкость и материалоемкость производства, износ большей части оборудования.
5. Финансы	На предприятии существует нехватка оборотных средств, случаются периодические задержки с выплатой заработной платы, неэффективно используются денежные средства в организации. Ограниченные инвестиционные возможности приводят к тому, что должный уровень ликвидности не поддерживается

Внутренняя среда оказывает постоянное воздействие на функционирование организации и ее состояние в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает данное предприятие.

Первым этапом при выборе стратегии предприятия является определение миссии организации.

Вырабатываемая руководством организации миссия в широком значении понимается как философия, предназначение организации, а в узком смысле раскрывает смысл ее существования, который определяет принципы ее деятельности и типичные отличия от других фирм. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Для ООО «Дерсалиус» основную миссию предприятия можно определить как производство и обеспечение потребителей различными видами оборудования и инструментов.

Следующим этапом при выборе стратегии бизнеса является определение целей предприятия. Цели, перечисленные в таблице, являются самыми важными и должны быть реализованы в первую очередь (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Цели предприятия

Область установления цели	Цель
Внешняя среда	Формирование благоприятного имиджа
	Обеспечение ликвидности и финансовой устой-

	чивости предприятия
Удовлетворение потребностей	<p>Качество оказания услуг</p> <p>Полное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей</p>
Функционирование предприятия	<p>Формирование положительного психологического климата в организации</p> <p>Повышение тарифной сетки оплаты труда</p> <p>Обеспечение ответственности и личной заинтересованности каждого работника</p> <p>Снижение убытков, получение прибыли и повышение рентабельности производимой продукции</p>

Оценка стратегии, на разработку которой организация потратила много времени и других ресурсов, является тем своеобразным моментом, который позволяет на основе конкретных результатов делать выводы о ее управленческом потенциале и способностях остального персонала.

Оценка стратегии способствует выполнению следующих задач:

определение приоритетных административных задач, таких, как распределение ресурсов среди подразделений и отдельных исполнителей, установление организационных отношений субординации и координации по вертикали и горизонтали, создание вспомогательных систем с уточнением их задач;

установление соответствия между стратегией и внутриорганизационными изменениями, чтобы сориентировать деятельность на построение необходимой организационной структуры в ее взаимосвязи с системой мотивации и квалификацией работников и менеджеров;

выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и управления.

Оценим различные стороны деятельности фирмы (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Качественная оценка состояния и развития предприятия

Сфера Окружения	Характеристика сфер окружения		Оценка вектора изменения
	Текущий период	Будущий период	
1. Производство	Увеличение объемов продаж, расширение ассортимента	Увеличение объемов продаж, расширение ассортимента	+
2. Финансы	Увеличение прибыли, финансовой устойчивости	Стабилизация получения прибыли, улучшение финансового состояния	+
3. Кадры	Улучшение эффективности использования кадров	Рациональная организация труда, увеличение мотивации труда, увеличение надбавок	+
4. Руководство	Обеспечение стабильной работы	Обеспечение стабильной работы	+
5. Ноу-хау	Идет развитие технологий производства продукции	Внедрение новых видов продукции	+
6. Маркетинг	Не развит	Развитие службы маркетинга	+

Хотя отдел продаж осуществляет сбор и анализ данных, характеризующих потребительские рынки, проводит исследования потребностей клиентов и анализ выпускаемой продукции, определение степени ее соответствия запросам и возможностям клиентов, однако анализ продукции конкурентов, отбор в них лучшего и внедрение в собственные разработки, проведение маркетинговых исследований и организация практики маркетинга, экономическое обоснование тарифов ведется мало.

Фирме требуется планировать свои действия на случай реализации этих угроз, для усиления своих слабых позиций.

После того, как собраны достаточные данные о внешней и внутренней среде организации, целесообразно применить метод SWOT (аббревиатура из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы), с помощью которого

можно установить взаимосвязи между данными элементами внутренней среды организации и ее внешним окружением.

Это позволяет в дальнейшем более четко сформулировать стратегию на основе анализа поля возможностей и угроз, что способно уменьшить риск деятельности предприятия.

Для нашего предприятия составим матрицу SWOT (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Матрица SWOT-анализа

<p>Возможности</p> <p>Возможность расширения производственных площадей</p> <p>Наращивание объемов и увеличение ассортимента продукции</p> <p>Возможность выхода на внешний рынок</p>	<p>Сильные стороны</p> <p>Отсутствие текучести кадров</p> <p>Высокая квалификация работников</p> <p>Расширение производственных мощностей</p> <p>Качество продукции</p> <p>Четкое разделение труда</p>
<p>Угрозы</p> <p>Угроза неплатежей</p> <p>Высокие налоги</p> <p>Угроза высоких темпов инфляции</p> <p>Быстро стареющие производственные мощности</p> <p>Угрозы несчастных случаев при работе</p>	<p>Слабые стороны</p> <p>Невысокий уровень маркетинговых исследований</p> <p>Несовершенная система управления</p> <p>Износ большей части ОФ</p> <p>Большая энергоемкость и материалоемкость производства</p>

С помощью таблицы представляется возможным выявить проблемы, стоящие перед предприятием. К их числу можно отнести: невысокий уровень маркетинговых исследований, несовершенную систему управления, проблемы с производственным оборудованием, большую энергоемкость и материалоемкость производства. Поэтому предприятию требуется принять срочные меры по усилению слабых по-

зий, что также скажется на результатах сбыта продукции, а, следовательно, и на результатах деятельности предприятия.

Проведем балльную оценку деятельности предприятия в сферах окружения, определяя сложившуюся ситуацию в баллах от 0 до 9 (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Балльная оценка деятельности предприятия

Сфера окружения	Характеристики	Балльная шкала								
		Зона слабых сторон			Зона стабильности			Зона сильных сторон		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Политическая	производство						0			
	финансы				0					
	кадры					0				
	руководство							0		
	наука			0						
	маркетинг			0						
2. Экономическая	производство							0		
	финансы					0				
	кадры					0				
	руководство							0		
	наука			0						
	Маркетинг				0					
3. Технологическая	производство						0			
	финансы					0				
	кадры						0			
	руководство							0		

	наука				о				
	маркетинг					о			
4. Социально-демократическая	производство						о		
	финансы			о					
	кадры				О				
	руководство						о		
	наука			о					
	маркетинг			о					
5. Экологическая	производство						о		
	финансы			о					
	кадры				О				
	руководство						о		
	наука			о					
	маркетинг					О			

Как видим, сильными сторонами фирмы являются производство (т. е. собственно выпуск продукции), финансы, кадры и руководство. Слабыми – маркетинг и наука. По этим направлениям и следует развивать деятельность фирмы в дальнейшем.

Рассчитаем средние значения показателей оценки деятельности предприятия для каждой сферы окружения, используя формулу простой средней арифметической:

политическая:  $27/6 = 4,5$

экономическая:  $30/6 = 5,0$

технологическая:  $33/6 = 5,5$

социально-демографическая:  $23/6 = 3,8$

экологическая:  $24/6 = 4,0$

Как видим, большинство оценок находятся в зоне стабильности (от 4 до 6). Производство организовано на базе современной технологии; кадры на предприятии используются достаточно полно; новое руководство предприятия обеспечивает стабильность работы – это сильные стороны деятельности предприятия.

По социально-демографической сфере предприятие находится в зоне слабых сторон: уровень заработной платы в среднем не очень высок, мало внимания уделяется мотивации работников, созданию условий для большей их заинтересованности в работе.

Также предприятие имеет низкий экологический статус, на нем имеются технологически небезопасные для окружающей среды производства, осуществляются выбросы в атмосферу вредных веществ, хотя и в пределах разрешенных норм.

На основании этих данных, по признаку «доля фирмы на рынке» для нашей фирмы можно рекомендовать «стратегию атаки», направленную на расширение доли рынка. Для этого нужно внедрять новые виды услуг, увеличивать их реализацию.

Для выбора стратегии деятельности фирмы по признаку «рынок-товар», можно использовать матрицу «Рынок-товар» (матрица Ансоффа) (рис. 2.3).

ТОВАР РЫНОК	Производимые товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Стратегия на увеличение доли рынка и стабилизации позиций фирмы	3. Стратегия развития продукта (диверсификация товара)
Новые рынки	2. Стратегия выхода на новые рынки (диверсификация рынка)	4. Полная диверсификация

Рисунок 2.3 – Матрица «рынок-товар»

Наиболее привлекательной в настоящее время для является третья стратегия, направленная на развитие продукта, т. е. выпуск новых видов услуг и укрепление позиций фирмы (диверсификация товара).



Это обуславливается тем, что текущий рынок автосервисов обычных видов уже в достаточной мере насыщен.

Поэтому фирма должна стремиться расширить ассортимент выпускаемой продукции, т. е. разработать новый товар для старого рынка. Такая стратегия будет эффективна, поскольку фирма имеет устойчивую репутацию у клиентов и пользуется приверженностью потребителей. Она будет делать упор на новые виды услуг, улучшение качества, разнообразие отделки и комплектации, предоставление дополнительных услуг (доставка, установка, сервисное обслуживание).

### 2.3 Финансово-экономические показатели деятельности предприятия

Для проведения анализа компании использовалась отчетность за 2015-2017 гг. на основании «Бухгалтерского баланса» (и «Отчета о финансовых результатах» (форма № 2). Результаты анализа сгруппированы в таблицы.

В таблице 2.6 проведем оценку рисков ликвидности с помощью относительных показателей.

Таблица 2.6 – Показатели ликвидности баланса

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения (+, -) 07-08	Изменения (+, -) 08-09	Рекомендуемые значения
1. Общий показатель ликвидности (L1)	0,43	1,09	1	0,66	- 0,09	$L1 \geq 1$
2. Коэффициент абсолютной ликвидности (L2)	0,17	1,16	0,2	0,99	- 0,96	$L2 \geq 0,2-0,7$
3. Коэффициент «критической оценки»	0,57	2,32	0,7	1,32	- 1,62	$L3 \geq 1,5$ – оптимально; $L3 = 0,7-0,8$ – нор-

(L3)						мально
4. Коэффициент текущей ликвидности (L4)	1,14	3,05	1,23	2,05	- 1,82	$L4 \geq 2,0$ – оптимально; $L4 = 1$ – необходимое значение
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5)	- 1,68	0,36	2,32	2,04	1,96	Уменьшение показателя в динамике – положительный факт
6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L6)	- 0,69	- 0,19	- 0,21	0,50	- 0,02	$L6 \geq 0,1$

В соответствии с рассчитанными показателями ликвидности баланса с точки зрения оценки риска можно сказать, что общий показатель ликвидности ( $L1 = 0,43$ ) находился ниже нормативного уровня в течение 2015 года, т.е. финансовое состояние компании в 2015 году можно охарактеризовать как недостаточно ликвидное; в 2016 году ситуация кардинально поменялась – общий показатель ликвидности ( $L1 = 1,09$ ) укладывался в рекомендуемые значения, в 2017 году показатель уменьшился ( $L1 = 1$ ), но соответствовал нормативному уровню, т.е. компания была способна осуществлять расчеты по всем видам обязательств – как по ближайшим, так и по отдаленным.

Коэффициент абсолютной ликвидности (L2) имел положительную динамику по итогам 2015-2016 гг. В 2017 году в связи с финансовым кризисом показатель уменьшился относительно 2016 года ( $L2 = 0,2$ ), но укладывался в рекомендуемые значения. Готовность и мобильность компании по оплате краткосрочных обязательств за счёт денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений в 2016 году ( $L2 = 1,16$ ) достаточно высокая. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. С другой стороны, высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о

слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Коэффициент «критической оценки» в 2015 году ( $L3 = 0,57$ ) находился ниже нормативного уровня, это значит, что компания в течение этого года была не способна погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции, вследствие чего риск невыполнения обязательств перед кредитными организациями – в зоне допустимого. Этот же коэффициент в 2016 году значительно изменился ( $L3 = 2,32$ ), но, несмотря на то, что в 2017 году коэффициент значительно уменьшился ( $L3 = 0,7$ ), его значение было допустимым – это говорит о том, что организация в периоде, равном продолжительности одного оборота дебиторской задолженности, была в состоянии покрыть свои краткосрочные обязательства, т.е. эта способность оптимальна, вследствие чего риск невыполнения обязательств перед кредитными организациями – в безрисковой зоне.

Коэффициент текущей ликвидности в 2015 году ( $L4 = 1,14$ ) и в 2017 году ( $L4 = 1,23$ ) показывает, что предприятие было не способно погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Установленное в РФ нормативное значение коэффициента текущей ликвидности составляет 2. Однако, учитывая то, что для коэффициента нормативное значение фактически резко колеблется по отраслям и видам деятельности, реальные значения показателя хорошо работающих предприятий далеко не всегда соответствуют 2. И наоборот: значение коэффициента  $>$  или  $= 2$  может и не означать устойчивости финансового положения. Значение, равное 2, достигается при значении коэффициента обеспеченности собственными средствами ( $L6$ ), равном 0,6, т.к.  $L4 = 1 / (1 - L6)$ . Но, поскольку минимально допустимое значение  $L6 = 0,1$ , то с позиций финансового менеджера при достаточной оборачиваемости оборотных активов, их рациональной структуре и отсутствии сомнительной дебиторской задолженности допустимо снижение коэффициента текущей ликвидности до 1,11. Некоторые кредитные организации, занимающиеся проведением финансового анализа в целях оценки кредитоспособности заемщика, принимают нижнее значение коэффициента текущей ликвидности на уровне 1,0, т. к. в современных российских условиях такое значение считается нормальным. Как видно из таблицы 9, значение коэффициента текущей ликвидности в 2015 году равно 1,0, что свидетельствует о нормальной текущей ликвидности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности в 2016 году ( $L4 = 3,05$ ) позволяет установить, что в целом имелись прогнозные платежные возможности. Сумма оборотных активов соответствовала сумме краткосрочных обязательств. Организация распола-

гала объемом свободных денежных средств и с позиции интересов собственников по прогнозируемому уровню платежеспособности находилась в безрисковой зоне.

Функционирующий (собственный оборотный) капитал характеризует ту часть собственного капитала предприятия, которая является источником покрытия текущих активов предприятия, т.е. активов, имеющих оборачиваемость менее одного года. Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5) служит ориентировочной оценкой оборотных средств, остающихся свободными после погашения краткосрочных обязательств, тех средств, с которыми можно «работать». Увеличение данного показателя в разумных пределах оценивается положительно, но увеличение собственного оборотного капитала не всегда означает улучшение финансового положения. Увеличение коэффициента маневренности функционирующего капитала в анализируемом периоде показывает, что относительно небольшая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Приемлемое ориентировочное значение показателя устанавливается предприятием самостоятельно и зависит, например, от того, насколько высока ежедневная потребность предприятия в свободных денежных ресурсах.

Отрицательное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами в 2015 году ( $L_6 = - 0,69$ ), в 2016 году ( $L_6 = - 0,19$ ) и в 2017 году ( $L_6 = - 0,21$ ) свидетельствует о том, что в организации существует низкая степень обеспеченности собственными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, т.е. большая часть оборотных средств предприятия, а также часть внеоборотных активов (т.к. значение собственных оборотных средств отрицательное) сформированы за счет заемных источников. Но в то же время в течение анализируемого периода наблюдается положительная тенденция увеличения данного коэффициента.

Далее в таблице 2.7 проведем оценку рисков финансовой устойчивости также с помощью относительных показателей.

Таблица 2.7 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Измене- ния (+, – ) 07–08	Измене- ния (+, –) 08–09	Рекомен- дуемые значения
------------	------------	------------	------------	------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

1. Коэффициент финансовой независимости (автономии) (U1)	0,15	0,48	0,4	0,33	- 0,08	$\geq 0,4-0,6$
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)(U2)	5,77	1,09	1,58	- 4,68	0,49	$\leq 1,5$
3. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (U3)	- 0,69	- 0,19	- 0,21	0,5	- 0,02	Нижняя граница – 0,1 $\geq 0,5$
4. Коэффициент финансовой устойчивости (U4)	0,4	0,86	0,6	0,46	- 0,26	$\geq 0,6$

Невыполнение нормативных требований к коэффициенту финансовой независимости (автономии) в 2015 году ( $U1 = 0,15$ ) являлось тревожным сигналом для инвесторов и кредиторов, т.к. чем ниже значение коэффициента, тем выше риск потери инвестиции и кредитов. Но в 2016 году ситуация значительно улучшилась. В этом году значение коэффициента финансовой независимости ( $U1 = 0,48$ ) позволяет установить то, что предприятие стало финансово более устойчиво и независимо от внешних кредиторов. В 2017 году значение показателя незначительно снизилось ( $U1 = 0,4$ ), но на финансовой устойчивости предприятия это не отразилось.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации) в 2015 году ( $U2 = 5,77$ ) намного превышает нормативное значение – это говорит о том, что компания была зависима от внешних источников средств. Высокий уровень коэффициента отражает также потенциальную опасность возникновения в организации дефицита денежных средств. В 2016 году ситуация поменялась – коэффициент соотношения заемных и собственных средств ( $U2 = 1,09$ ) уменьшился, т.е. снизилась степень риска, предприятие стало финансово более устойчивым и независимым от внешних источников. В 2017 году в связи с наступлением финансового кризиса значение коэффициента незначительно увеличилось ( $U2 = 1,58$ ).

Отрицательное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами в 2015 году ( $U3 = - 0,69$ ), в 2016 году ( $U3 = - 0,19$ ) и в 2017 году ( $U3 = - 0,21$ ) свидетельствует о том, что у предприятия был недостаток собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Но в то же время в течение анализируемого периода наблюдается положительная тенденция увеличения данного коэффициента.

Невыполнение нормативных требований к коэффициенту финансовой устойчивости в 2015 году ( $U4 = 0,4$ ) говорит о том, что финансовое состояние предприятия было неустойчивым. Значение коэффициента в 2016 году ( $U4 = 0,86$ ) и в 2017 году ( $U4 = 0,6$ ) соответствовало нормативу – это значит, что большая часть актива финансировалась за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время. Увеличение показателя в анализируемом периоде свидетельствует о том, что предприятие не испытывает финансовые затруднения.

Платежеспособность предприятия характеризует его способность своевременно рассчитываться по своим финансовым обязательствам за счет достаточного наличия готовых средств платежа и других ликвидных активов. Оценка риска потери платежеспособности непосредственно связана с анализом ликвидности активов и баланса в целом. Эту взаимосвязь мы рассмотрим в таблицах 2.8, 2.9 и 2.10.

Таблица 2.8 – Анализ ликвидности баланса 2015 г.

Актив		Наиболее ликвидные активы A1(ДС+ФВ кр)	Быстрореализуемые активы A2(дебиторская задолженность)	Медленно реализуемые активы A3 (запасы и затраты)	Трудно реализуемые активы A4(внеоборотные активы)	Баланс
Абсолютные величины	начало года	506 774	6 496 957	4 784 879	11 047 393	22 836 003
	конец года	3 797 997	8 822 716	5 930 703	18 255 249	36 806 665

Удельные веса (%)	начало года	2,22	28,45	20,95	48,38	100
	конец года	10,32	23,97	16,11	49,6	100
Пассив		Наиболее срочные обязательства П1(кредиторская задолженность)	Краткосрочные пассивы П2(краткосрочные кредиты и займы)	Долгосрочные пассивы П3 (долгосрочные кредиты и займы)	Постоянные пассивы П4(реальный собственный капитал)	Баланс
Абсолютные величины	начало года	8 596 981	4 373 551	8 425 695	1 439 776	22 836 003
	конец года	18 633 974	3 447 027	9 289 743	5 435 921	36 806 665
Удельные веса (%)	начало года	37,65	19,15	36,9	6,3	100
	конец года	50,63	9,36	25,24	14,77	100
Платежный	начало года	- 8 090 207	2 123 406	- 3 640 816	9 607 617	0

изли- шек (+) или недос- таток (-)	ко- нец года	- 14 835 977	5 375 689	- 3 359 040	12 819 328	0
---	--------------------	--------------	-----------	----------------	------------	---

$A1 < П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 < П3$ ;  $A4 \sim П4$ . Предприятие попадает в зону допустимого риска. По типу состояния ликвидности баланса предприятие попало в зону допустимого риска: текущие платежи и поступления характеризуют состояние нормальной ликвидности баланса.

Таблица 2.9 – Анализ ликвидности баланса 2016 г.

Актив		Наиболее ликвидные активы A1(ДС+Ф Вкр)	Быстрореализуемые активы A2(дебиторская задолженность)	Медленно реализуемые активы A3 (запасы и затраты)	Трудно реализуемые активы A4(внеоборотные активы)	Баланс
Абсолютные величины	начало года	3 797 997	7 818 362	5 930 703	18 255 249	35 802 311
	конец года	5 711 251	5 722 273	3 618 592	19 482 402	34 534 518
Удельные веса (%)	начало года	10,61	21,84	16,56	50,99	100
	конец года	16,54	16,57	10,48	56,41	100
Пассив		Наиболее срочные обязательства П1(кредит	Краткосрочные пассивы П2(краткосрочные	Долгосрочные пассивы П3 (долгосроч-	Постоянные пассивы П4(реальный собст-	Баланс



		орская за- должен- ность)	кредиты и займы)	ные кредиты и зай- мы)	венный ка- питал)	
Абсо- лют- ные вели- чины	начало года	17 629 620	3 447 027	9 289 743	5 435 921	35 802 311
	конец года	4 927 476	1 833	13 047 728	16 557 481	34 534 518
Удель- ные веса (%)	начало года	49,24	9,63	25,95	15,18	100
	конец года	14,27	0,01	37,78	47,94	100
Пла- теж- ный изли- шек (+) или недос- таток (-)	начало года	- 13 831 623	4 371 335	- 3 359 040	12 819 328	0
	конец года	783 775	5 720 440	- 9 429 136	2 924 921	0

$A1 < П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 < П3$ ;  $A4 \sim П4$ . Предприятие попадает в зону допустимого риска. По типу состояния ликвидности баланса предприятие попало в зону допустимого риска: текущие платежи и поступления характеризуют состояние нормальной ликвидности баланса.

Таблица 2.10 – Анализ ликвидности баланса 2017 г.

Актив	Наиболее ликвидные активы	Быстрореа- ли-зуемые активы	Мед- ленно реали-	Трудно- реали- зуемые ак-	Баланс
-------	---------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	---------------------------------	--------

		А1(ДС+Ф Вкр)	А2(дебиторская задолженность)	зубые активы А3 (запасы и затраты)	тивы А4(внеоборотные активы)	
Абсолютные величины	начало года	5 711 251	5 722 273	3 618 592	19 479 970	34 532 086
	конец года	3 121 825	7 873 167	8 284 951	18 792 047	38 071 990
Удельные веса (%)	начало года	16,54	16,57	10,48	56,41	100
	конец года	8,2	20,68	21,76	49,36	100
Пассив		Наиболее срочные обязательства П1(кредиторская задолженность)	Краткосрочные пассивы П2(краткосрочные кредиты и займы)	Долгосрочные пассивы П3 (долгосрочные кредиты и займы)	Постоянные пассивы П4(реальный собственный капитал)	Баланс
Абсолютные величины	начало года	4 927 476	1 833	12 995 980	16 606 797	34 532 086
Пассив		Наиболее срочные обязательства П1(кредиторская за-	Краткосрочные пассивы П2(краткосрочные кредиты и	Долгосрочные пассивы П3 (долгосрочные	Постоянные пассивы П4(реальный собственный ка-	Баланс

		должен- ность)	займы)	кредиты и зай- мы)	питал)	
Абсо- лют- ные вели- чины	конец года	12 902 488	2 811 854	7 587 522	14 770 126	38 071 990
Удель- ные веса (%)	начало года	14,27	0,01	37,63	48,09	100
	конец года	33,89	7,39	19,93	38,79	100
Пла- теж- ный изли- шек (+) или недос- таток (-)	начало года	783 775	5 720 440	- 9 377 388	2 873 173	0
	конец года	- 9 780 663	5 061 313	697 429	4 021 921	0

$A1 < П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \sim П4$ . Предприятие попадает в зону допустимого риска.

По типу состояния ликвидности баланса по итогам 2015–2017 гг. предприятие попало в зону допустимого риска: текущие платежи и поступления характеризуют состояние нормальной ликвидности баланса.

Одним из источников финансовых ресурсов является нераспределенная прибыль. Рассмотрим особенности ее формирования и использования в ООО «Дерсалиус».

Прибыль – это превышение в денежном выражении доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и сбыт этих товаров и услуг.

Это один из наиболее важных показателей финансовых результатов хозяйственной деятельности субъектов предпринимательства (организаций и предпринимателей), ради которого и осуществляется предпринимательская деятельность.

Убыток в свою очередь – это выраженные в денежной форме потери; уменьшение материальных и денежных ресурсов в результате превышения расходов над доходами. [13]

Для того чтобы определить приносит ли деятельность предприятия прибыль, и в каких именно размерах необходимо провести анализ финансовых результатов экономической деятельности.

Для этого рассчитаем уровни рентабельности по следующим формулам:

Прибыль от продаж

Рентабельность продаж, % =  $x \cdot 100\%$  [13., С. 100], (5)

Выручка от реализации

Рентабельность продаж за 2015 г. =  $23010 : 98460 \cdot 100\% = 23,37\%$ ,

Рентабельность продаж за 2016 г. =  $20360 : 120000 \cdot 100\% = 16,97\%$ ,

Рентабельность продаж за 2017 г. =  $21772 : 10500 \cdot 100\% = 20,74\%$ .

Чистая прибыль

Рентабельность предприятия, % =  $x \cdot 100\%$ , (6)

Полная себестоимость

Рентабельность предприятия за 2015 г. =  $17298 : 75450 \cdot 100\% = 22,93\%$ ,

Рентабельность предприятия за 2016 г. =  $15230 : 99640 \cdot 100\% = 15,89\%$ ,

Рентабельность предприятия за 2017 г. =  $17162 : 83228 \cdot 100\% = 20,62\%$ .

Обобщим полученные данные в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Финансовые результаты экономической деятельности ООО «Дерсалиус» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г. %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	98460	120000	105000	106,64
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	75450	99640	83228	110,31
Прибыль от продаж, тыс. руб.	23010	20360	21772	94,62
Уровень рентабельности продаж, %	23,37	16,97	20,74	-2,63 п. п.
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	22760	20040	21453	94,26
Налог на прибыль, тыс. руб.	5462	4810	4291	78,56
Чистая прибыль, тыс. руб.	17298	15230	17162	99,21
Уровень рентабельности предприятия, %	22,93	15,89	20,62	-2,31 п. п.

Из приведенной выше таблицы видно, что в 2017 году уровень рентабельности продаж был равен 20,74%, столько копеек приходится на один заработанный рубль. Это средний показатель, а значит, предприятию рекомендуется снизить затратность производства, либо повысить эффективность ценовой политики. Рентабельность продаж в 2017 году снизилась по сравнению с 2015 годом на 2,63 п. п. Рентабельность предприятия в 2017 году была равна 20,62%, что означает, что 20,62 копейки приходилось на один рубль затрат на производство продукции. Причем наблюдается тенденция снижения уровня рентабельности, в 2017 году по сравнению к 2015 году он снизился на 2,31%, это может привести к тому, что предприятие станет не рентабельным. Поэтому данной организации рекомендуется более эффективно использовать свои материальные и производственные ресурсы

Вывод по разделу 2

ООО «Дерсалиус» входит в состав ГК «Автомир» – один из самых крупных игроков на российском авторынке. В ее дилерском портфеле – 18 автомобильных брендов: Audi, Infiniti, Nissan, Mazda, Toyota, Volkswagen, Škoda, Hyundai, KIA, Suzuki, Ford, Mitsubishi, Peugeot, Datsun, Renault, Citroën, Lada, Шевроле Нива.

Компания объединяет 46 автосалонов: 17 в Москве, 26 в регионах (Санкт-Петербург, Брянск, Воронеж, Самара, Ярославль, Челябинск, Екатеринбург, Новосибирск, Архангельск, Сургут, Новокузнецк, Краснодар, Саратов, Нижний Новгород) и 3 в Казахстане (Астана, Караганда и Алматы).

Основным видом деятельности компании является «Розничная торговля автотранспортными средствами».

Сервисные подразделения способны произвести любое обслуживание автомобилей, начиная от мойки и шиномонтажа, заканчивая сложным кузовным ремонтом и тюнингом.

Анализируемая организация характеризуется следующими основными показателями: валюта баланса: 38071990 тыс.руб., выручка: 105000 тыс.руб., чистая прибыль: 4291 тыс.руб.

Рыночная деятельность. Маркетинговая ситуация развивается для предприятия в худшую сторону. Об этом свидетельствуют такие признаки, как снижение объема продаж, не высокая оборачиваемость запасов, задержка с погашением дебиторской задолженности. На основании этих признаков можно сделать вывод о низкой конкурентоспособности и неудовлетворительной маркетинговой деятельности руководства организации. Руководству предприятия также следует обратить внимание на снижение валовой маржи.

В целом рыночную деятельность организации можно признать неудовлетворительной, обратив внимание на улучшение конкурентоспособности продукции и смену или кардинальное изменение маркетинговой стратегии.

Производственная деятельность. Основные характеристики производственной деятельности организации таковы: увеличение длительности операционного и финансового циклов.

Снижение валюты баланса свидетельствует о спаде производственных мощностей предприятия, что подтверждает низкий темп прироста чистой прибыли.

Анализ показателей эффективности использования основных средств дает основания в целом положительно оценивать уровень и динамику соответствующих показателей – фондоотдачи и фондорентабельности.

Структура оборотных активов такова, что она не оказывает негативного влияния на ликвидность и платежеспособность организации, поскольку не обременена высоким удельным весом неликвидных оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости на конец анализируемого периода равен всего 0.64, что говорит о том, что оборотные активы успевают лишь 0.64 раз в год обратиться в деньги. Эффективность использования оборотных активов увеличивается.

Общий вывод о производственной деятельности неблагоприятный, поскольку руководство организации в целом не обеспечивает возможность долгосрочного развития бизнеса.

Финансовая деятельность. Предприятие отличается высоким уровнем финансовой устойчивости и умеренной стратегией финансирования, использующей в качестве источников долгосрочные и краткосрочные займы, кредиторскую задолженность. Предприятие является нетто-кредитором. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость. Тенденция этих показателей носит негативную динамику. Формальные показатели ликвидности находятся на достаточном уровне. На протяжении анализируемого периода предприятие не увеличивало уставный капитал, собственный капитал незначительно увеличился. Общая оценка собственного капитала заключается в том, что собственный капитал составляет более половины в структуре финансирования, величина чистых активов вполне достаточна и обеспечивает организации весьма высокую степень свободы в принятии решений, которые связаны с ее величиной.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженностей показал, что в целом задолженности характеризуются крайне низкой оборачиваемостью, а, следовательно, низким качеством. Их соотношение складывается в не пользу организации (дебиторская задолженность превышает кредиторскую).

Анализируя финансовое состояние компании, можно сделать вывод об относительной устойчивости организации.

### 3. РАЗРАБОТКА УСЛУГИ ПО ПЕРЕОБОРУДОВАНИЮ АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ РАБОТЫ НА ДРУГОМ ВИДЕ ТОПЛИВА В СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ ООО «ДЕРСАЛИУС»

#### 3.1 Мероприятия, направленные на разработку услуги по переоборудованию автомобиля для работы на другом виде топлива

Сущность инновации - Переоборудование автомобилей на газовое топливо.

Сжиженный нефтяной газ (СНГ) либо сжатый природный газ (СПГ) располагает всеми нужными свойствами, чтобы быть эффективным и экономным топливом для двигателей внутреннего сгорания. На сегодняшний день газ получил признание во всем мире благодаря таким своим качествам, как низкая стоимость, высокая экологичность, а также другим показателям, превосходящим бензин. Один из основных плюсов перехода на газовое топливо – отсутствие необходимости менять конструкцию автомобиля, что позволяет вам при желании снова перейти на бензин.

Нефтяной сжиженный газ представляет собой смесь пропана, бутана, а также 1% непредельных углеводородов. На автостанциях существует две марки газа для заправки авто: летняя (содержание бутана – 85-95%) и зимняя (45-55% бутана), благодаря чему возможна эксплуатация автомобиля на газу в течение всего года.

Помимо перечисленных достоинств сжиженный нефтяной газ обладает рядом других преимуществ:

**Экологичность.** Газ выпускает в атмосферу намного меньше вредных веществ, чем бензин.

**Экономия.** Газ обходится в несколько раз дешевле бензина. А стоимость газа по сравнению с высокооктановым бензином меньше в 2-3 раза.

**Высокое октановое число.** Газ имеет высокое октановое число (103-105, а иногда и выше, в зависимости от соотношения в смеси пропана и бутана). Благодаря этому, детонация деталей двигателя практически исключена. Вместе с этим, снижаются линейные нагрузки на кривошипно-шатунный механизм и цилиндропоршневую группу двигателя. Это преимущество особенно порадует тех автолюбителей, чьи машины потребляют только дорогой высокооктановый бензин.

**Меньший износ цилиндропоршневой группы.** Газ попадает в двигатель в испаренном состоянии, благодаря чему топливо не разбавляет масло в картере, а также не смывает пленку масла со стенок гильзы цилиндра.



Улучшение работы двигателя. Газ очень быстро смешивается с воздухом, а получаемая газо-воздушная смесь равномерно распределяется по цилиндру. Благодаря этому, двигатель работает не только мягче, но и тише. Кроме этого, на поршнях, клапанах и свечах зажигания не образовывается нагара, т.к. смесь сгорает практически полностью.

Низкая скорость горения. Газ в отличие от бензина горит медленнее, что способствует снижению нагрузки на поршни и коленчатый вал. Но в данном случае есть и небольшой минус – динамика разгона сокращается на 2-5%.

Отсутствие вредных примесей. Газ не содержит свинца и серы – примесей, которые негативно влияют и могут привести к разрушению таких деталей, как свечи зажигания, каталитический нейтрализатор, лямбда зонд, элементы камеры сгорания.

Взаимозаменяемость систем. При установке газового оборудования, автомобиль становится двухтопливным. Поэтому если газовая система внезапно откажет – всегда можно вернуться на бензин.

Если обобщить все вышесказанное, то можно отметить, что переход на газ позволяет экономить на топливе, а также снизить расходы на ремонт и эксплуатацию автомобиля, т.к. газовая смесь продляет срок службы двигателя на 80-100%, а масла и свечей – на 50%. Газ не оказывает вредного воздействия на окружающую среду и по опасности не превосходит бензин. Кроме того, небольшие доработки двигателя могут позволить использовать все преимущества газа. К примеру, если степень сжатия двигателя увеличить до 10-11, то можно не только повысить мощность машины, но и сэкономить на топливе.

Но, справедливости ради, стоит сказать несколько слов и о недостатках газовой смеси:

Полезный объем багажного отделения уменьшается, т.к. туда необходимо вместить газовое оборудование.

Максимальная мощность двигателя сокращается на 5-7%. Частично данный недостаток можно убрать, если уменьшить угол опережения на 5-7 градусов.

При температуре ниже 0С запускать холодный двигатель на газу не желательно (исключение составляют аварийные ситуации).

Как видно, преимуществ использования сжиженного нефтяного или сжатого природного газа (метана) значительно больше, чем недостатков. Тем не менее, мно-

гие автомобилисты сомневаются, стоит ли переоборудовать автомобиль и переводить его на газ. Поэтому также добавим следующее: затраты на установку газового оборудования 2-3 поколения окупаются через 10-15 тыс.км. пробега, затраты на установку ГБО 4 поколения – через 15-25 тыс.км. пробега. Выгоднее всего переводить автомобиль на газ в следующих случаях:

Если пробег автомобиля составляет более 10 тыс.км. в год.

Если автовладельцу приходится использовать высокооктановый бензин.

Если расход топлива очень высок (свыше 10-12 литров на 100 км).

Выручка – 15300000 тыс. руб.

Чистая прибыль – 1156960,16

Срок окупаемости проекта – 0,5 года

Рентабельность продаж – 10 %

Рентабельность инвестиций – 9 %

Рентабельность продукции – 12 %

Собственные средства 199441,01 руб.

Маркетинговая стратегия – это сочетание общих методов, которых мы будем придерживаться для решения тактических вопросов.

Правильно построенная маркетинговая стратегия даст основание для определения дальнейших действий по всем составляющим комплекса маркетинга (6P: Product - продукт, Price - цена, Placement - сбыт, Promotion - продвижение, Personnel - персонал, Package - упаковка).

В качестве основных маркетинговых стратегий предлагается взять:

стратегия роста. В качестве стратегии роста выбрана стратегия интенсивного роста - комбинирующая методы проникновения на рынок

проникновение на рынок. В рамках стратегии проникновения необходимо попытаться увеличить объем услуг на существующих рынках.

увеличение своей доли рынка через улучшение качества услуги.

Также были рассмотрены прогнозируемые объёмы услуг по каждой отдельной

рассматриваемой стратегии на 2018, 2019, 2020 года (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Прогнозируемые объемы услуг

Год	Количество услуг, единицы
Стратегия интенсивного роста	
2018	45
2019	65
2020	60
Стратегия проникновения на рынок	
2018	33
2019	45
2020	42
Стратегия увеличения своей доли рынка через качество услуги	
2018	38
2019	46
2020	41

На основе проведенного анализа видно, что наиболее эффективной стратегией развития будет являться стратегия интенсивного роста, в качестве которой выбрана стратегия, комбинирующая методы проникновения на рынок (развития продукта).

Порядок формирования бюджета маркетинга. В практике маркетинга используются различные методы формирования бюджета маркетинга. Однако, ни один из них не является универсальным и совершенным.

Финансирование «от возможностей» осуществляется по принципу «сколько вы можете выделить». При таком подходе на долю маркетинга обычно приходится лишь то, что остается после удовлетворения других сфер деятельности предприятия. Данный метод ведет к невозможности финансирования долгосрочных про-

грамм маркетинга из-за произвольности выделения сумм в различные годы, их непредсказуемость.

Метод «фиксированного процента» основан на отчислении определенной доли от предыдущего или предполагаемого объема продаж. Этот метод достаточно прост и часто применяется на практике. Однако он не логичен, так как ставит причину (маркетинг) в зависимость от следствия (объема продаж).

Метод «соответствия конкуренту» предполагает учет практики и уровня затрат на маркетинг конкурирующих фирм с поправкой на соотношение в силах и долю на рынке.

Метод максимальных расходов предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств. Его слабость – в пренебрежении способами оптимизации расходов. Более того, с учетом достаточно значительного временного интервала между осуществлением затрат на маркетинг и достижением результатов использования этого метода может слишком быстро привести фирму к трудно преодолимым финансовым затруднениям, и, как следствие, к отходу от маркетинговой концепции.

Метод на основе целей и задач требует стройной системы четко сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к подсчету затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей.

Метод учета программы маркетинга предполагает тщательный учет издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, то есть при реализации других «цепочек» альтернатив реализации маркетинговой стратегии.

Для ООО «Дерсалиус» предлагается формировать бюджет маркетинга исходя из комбинации двух методов – метода фиксированного процента 1% от товарооборота (либо 4% от валовой прибыли) и метода на основе целей и задач.

Ценовая стратегия. Политика ценообразования организации состоит в установлении индивидуальных цен на каждом локальном рынке, для каждого сегмента (стратегия дифференцированных цен).

В качестве базового метода ценообразования при определении цен на услугу выбран метод среднерыночных цен. В соответствии с этим методом в качестве осно-

вы расчета выбраны цены конкурентов, учтены также собственные издержки и ценность услуги для потребителя.

В случае резкого изменения ситуации на рынке будет применяться стратегия конкурентных цен, которая предусматривает корректировку цены в зависимости от ценовой политики конкурентов.

В результате исследования было выявлено, что наиболее привлекательными мероприятиями для СТОА являются (в порядке убывания):

- 1) фиксированная скидка от объема;
- 2) прогрессивная скидка (чем больше покупок, тем больше процент скидки);
- 3) мероприятия, связанные с розыгрышем призов.

Стратегия продвижения.

Для реализации продукта компании необходимо постоянно проводить мероприятия по продвижению как продукции, так и самой компании в целом. Активное продвижение услуги модернизации на локальных рынках присутствия осуществляется посредством ненаправленного воздействия на потенциальных клиентов компании через средства массовой информации и интернет.

Цели продвижения:

Расширение рынков сбыта продукции компании.

Формирование бренда торгового дома.

Создание положительного имиджа компании.

Основная идея рекламной компании:

Инновационная услуга - разработка проекта перевода автомобилей на новые виды топлива

Целевой аудиторией воздействия являются:

Станции технического обслуживания автомобилей

Ключевые направления продвижения:

1. Реклама:

- 1) размещение наружной рекламы;

2) реклама в печатных профильных СМИ;

3) реклама на радио;

4) разработка сайта компании.

2. Участие в основных специализированных отраслевых выставках (на локальных рынках присутствия).

3. Стимулирование продаж:

1) прямые, комплексные продажи;

2) стимулирование конечных потребителей путем разработки программ лояльности

(систем скидок);

3) стимулирование собственного торгового персонала (путем разработки систем мотиваций, соревнований);

4) печать информационных листовок о компании /продукте;

5) проведение акций для клиентов.

4. PR:

1) имиджевые статьи;

2) пресс – конференции, семинары для клиентов;

3) сувенирная продукция;

4) создание бренда ООО «Дерсалиус».

Рекламные усилия направлены на расширение базы клиентов и увеличения объемов продаж. Пик рекламной активности соответствует весенне – летнему сезону.

Как было указано в пункте «Маркетинговая стратегия», бюджет маркетинга формируется исходя из комбинации двух методов – метода фиксированного процента 1% от товарооборота (либо 4% от чистой прибыли) и метода на основе целей и задач. Данные приведены в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Бюджет маркетинга, руб.

Мероприятия	2018 год	2019 год	2020 год	Процентное соотношение, %
Реклама	1837,52	2654,2	2450,03	15
Участие в основных специализированных отраслевых выставках	4900,06	7077,87	6533,42	40
Стимулирование продаж	3062,54	4423,67	4083,38	25
PR	2450,03	3538,936	3266,71	20
Итого:	12250,16	17694,68	16333,55	100

Калькуляция себестоимости по элементам затрат разработана для модернизации. Для расчёта всех затрат на проект требуется знать все расходы. Вся работа по замене тормозной системы производят инженеры-механики. Она состоит из таких операций, как: демонтаж и установка, требуется специализированное оборудование. Причем для каждого специалиста своё. Для одного из трёх инженеров-механиков требуется профессиональный набор инструментов. Закупать его мы будем у компании OptTools, занимающейся снабжением профессиональным электромонтажным, слесарным и строительным инструментом.

Производится закупка «ПК-5308ВМ Набор инструментов универсальный Proskit» (таблица 3.3)

Таблица 3.3- Описание набора РК-5308ВМ

1PK-036S	Длинногубцы (135 мм)
1PK-037S	Бокорезы (110 мм)
1PK-052	Плоскогубцы (165 мм)
1PK-067	Бокорезы (165 мм)
1PK-709	Длинногубцы (150 мм)
HW-029B	Набор шестигранных ключей с шариковым окончанием и длинной рукояткой (9 шт.)
HW-608B	Набор гаечных ключей для электроники(10 предметов)
8PK-605A	Набор надфилей (5 шт.)
8PK-S120NB-30	Паяльник 30Вт 220В
9DP-031B	Воздушный фильтр для пайки
9DP-S001	Припой 63%, SN
9MS001	ПВХ изолента
DK-2039	Нож со сменными лезвиями
DK-2040	Рулетка (3м/10FT)
DK-2047N	Ножницы для электрокомпонентов
DP-366F	Отсос для припоя
MS-035	Емкость для жидкости с иглой (2 шт.)
MS-154C	Щеточка с обдувом (d62 мм)
MS-323	Телескопический инструмент с магнитным наконечником для подъема металлических деталей
MS-391	Инструмент для обзора в труднодоступных местах
MT-1230N	Цифровой мультиметр



PD-2606	Молоток с гвоздодером и прорезиненной рукояткой
PD-609	Инструмент для извлечения микросхем
PD-374	Тиски на рабочей стол
PN-P010N	Плоскогубцы со смещаемой осью (254 мм)
SB-1912	Кассетница для электрокомпонентов
SD-3101	Набор инструментов для пайки (6 эл.)
PN-086N	Плоскогубцы со смещаемой осью (154 мм)
SD-602A	Отвертка с эргономической рукояткой (5 x75 мм)
SD-602B	Отвертка с эргономической рукояткой (1 x75 мм)
SD-610A	Отвертка с эргономической рукояткой (1 x75 мм)
SD-610B	Отвертка с эргономической рукояткой (1 x100 мм)
SD-607A	Отвертка с эргономической рукояткой (6 x100 мм)
SD-607B	Отвертка с эргономической рукояткой (2 x100 мм)
SD-617B	Отвертка с эргономической рукояткой (6 x40 мм)
TZ-125	Пинцет прямой с заостренной рабочей частью
TC-311	Кейс с ручкой и колесиками

Цена набора РК-5308ВМ вместе с НДС составляет 13199.88 руб. Для работы двух остальных инженеров-механиков требуется также профессиональный набор инструментов. Подойдет набор инструментов Black&Decker A7064 (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Описание Black&Decker A7064

Набор из 109 принадлежностей, включающий ручную отвертку с храповиком в комплекте с широким ассортиментом сверл из быстрорежущей стали, сверл по дереву и каменной кладке, отверточных и накидных насадок в удобном чемодане для хранения Упаковка - картон / блистер. В наличие плоскогубцы круглогубцы
Тип электроинструмента: набор инструментов
Рукоять
Магнитный держатель
Реверсивная отвёртка
Отвёрточные насадки: 25,50 мм
Шлицевые насадки
Гаечные насадки
Квадратные насадки: S1,S2,S3
Сверла для камня
Сверла для дерева
Футляр
Зенкер
Шестигранные насадки
Накидные насадки
Количество бит: 63
Количество свёрл: 31
Крестовые насадки
Насадки звёздочка

Цена набора Black&Decker A7064 вместе с НДС составляет 1394,8 руб. Инженерам-механикам требуется два таких набора.

Общая стоимость закупки равна 15989,48 руб. На это оборудование начисляется амортизация. Произведём расчёт амортизации. Срок полного использования 10 месяцев. Рассчитаем месячную норму амортизации:  $(1:10) * 100\% = 10\%$ . В денежном соотношении это составит  $10\% * 15989,48 = 1598,94$  рублей в месяц.

Далее проведём расчёт себестоимости услуги. Но для этого нам надо знать какой персонал задействован в производственных работах и его стандартную ставку в час. Данные приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Производственный персонал

Ф.И.О.	Должность	Стандартная ставка, руб./час	Сверхурочная ставка, руб./час
Никеев Н.В.	Инженер-механик	56,12	112,24
Кереев Н.Л	Инженер-механик	56,12	112,24
Камин Г.Е.	Инженер-механик	56,12	112,24

Отчисления на социальные нужды равняются 26,4 %.

Себестоимость услуги по замене топливной системы равна 65298,94 рублей. Данные по расчёту себестоимости приведены в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Калькуляция себестоимости услуги, руб.

Статьи расхода	Сумма, руб.	Доля затрат, %
Заработная плата персонала, включая отчисления на социальные нужды	7150	11
Материальные затраты, включая ГСМ	7800	12
Амортизация	1598,94	2
Услуги сторонних организаций	32500	50

Прочие, включая норму прибыли	16250	25
Итого:	65298,94	100

Теперь произведём расчёт НДС для установления ценообразования услуги. НДС =  $65298,94 / 100 * 18 = 11753,80$  рублей.

Прогноз цены  $65298,94 + \text{НДС (18\%)} = 90000$  руб.

3.2 Технологическая карта услуги по переоборудованию автомобиля для работы на другом виде топлива в сервисном центре ООО «Дерсалиус».

Так как модернизацию производит ЗАО «Производственно-коммерческая фирма завода ГАРО», по понятным причинам мы не будем делать расчёт трудозатрат этого пункта.

Структура декомпозиции работ представлена ниже в виде древовидной структуры.

Предварительная стадия (концепция)

1.1 Формирование команды управления проектом

1.2 Анализ деятельности компании

1.3 Анализ потребителей и конкурентов

Стадия планирования

2.1 Стратегическое планирование

2.2 Ресурсное и календарное планирование

2.3 Согласование и утверждение планов

2.4 Анализ проекта

Стадия внедрения

3.1 Обучение и распределение работ по исполнителям

3.2 Пробная модернизация

Стадия полноценного обслуживания

4.1 Продвижение модернизации

4.2 Заключение договоров с потребителями

Завершение проекта

5.1 Анализ полученных результатов

5.2 Закрытие проекта

Начало проектных работ – 01.03.2018 г. Окончание – 16.04.2018 г.

После завершения проекта начинается его эксплуатационная стадия. Финансовые результаты реализации данной стадии представлены в финансовом плане проекта.

Информация для составления календарного плана проектных работ представлена в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Информация для составления календарного плана проектных работ

Код работы	Предшествующая работа	Длительность, дни
1.1	Нет	1
1.2	1,1	3
1.3	1.1	4
2.1	1.3	3
2.2	2.1	3
2.3	2.2	1
2.4	2.3	2
3.1	2.4	8
3.2	3.1	6
4.1	3.2	11
4.2	4.1	5
5.1	4.2	2
5.2	5.1	1

На основе этих данных разработаны календарный план выполнения проекта (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Календарный план выполнения проектных работ

Код работы	Дата начала работы	Дата окончания
1,1	01.03.2018	02.03.2018
1,2	02.03.2018	04.03.2018
1,3	02.03.2018	04.03.2018
2,1	05.03.2018	08.03.2018
2,2	09.03.2018	11.03.2018
2,3	12.03.2018	13.03.2018
2,4	13.03.2018	15.03.2018
3,1	16.03.2018	24.03.2018
3,2	16.03.2018	23.03.2018
4,1	26.03.2018	06.04.2018
4,2	07.04.2018	12.04.2018
5,1	13.04.2018	14.05.2018
5,2	15.04.2018	16.04.2018

Начало проекта – 01.03.10, окончание – 16.04.10. Длительность создания проекта – 41 день. Режим работы 8 часов в день, шестидневная рабочая неделя. Трудоемкость проекта – 1640 человеко-часов.

Теперь произведём расчёт общих затрат на реализацию проекта. Для их разработки необходимо определить прямые и косвенные затраты. Прямые затраты – оплата труда работников склада, расходы на закупку материальных ресурсов, выполнение субподрядных работ (доставка, монтаж, установка, ввод в действие оборудования). Они могут быть назначены как на отдельную работу, так и на пакет работ.

На прямые расходы могут влиять управляющий проектом, проектная команда, а также отдельные работники, выполняющие пакет работ. Эти затраты представляют собой реальные расходы наличности и должны выплачиваться по мере выполнения.

Природа прямых затрат такова, что они растут при сокращении длительности выполнения работы. Поэтому, если требуется сократить сроки реализации проекта при минимальном увеличении прямых затрат, следует прежде всего сократить длительность тех критических работ, стоимость которых является наименьшей при одинаковых сроках сокращения длительности работ.

Косвенные (накладные) затраты связаны с обеспечением процесса реализации проекта в целом. К ним относятся административные и управленческие расходы, отчисления на маркетинг, рекламу, арендная плата, платежи по кредитам, командировочные расходы и затраты на обучение. Обычно они рассчитываются, как процент от общих прямых расходов.

Косвенные затраты напрямую не связаны с конкретной работой, поэтому любое сокращение продолжительности проекта приведет к их сокращению. Зная сумму прямых и косвенных затрат для отдельного промежуточного результата (работы), можно обобщить общие расходы на проект в целом (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - Бюджет общих затрат на реализацию проекта, тыс. руб.

Наименование затрат	Всего	Март	Апрель
Материальные затраты, в т.ч. оборудование	15989,48	15989,48	-
Услуги сторонних организаций	6000	3000	3000
Оплата труда персонала	181001,51	114030,95	66970,55
Расходы на маркетинг	1596	532	1064
Прочие расходы	10000	5000	5000
Итого:	214586,98	138552,43	76034,55

Общие затраты на реализацию проекта составляют 214586,98 рублей.

Начало проекта – 01.03.2018, окончание – 16.04.2018. Длительность проекта – 41 день. Режим работы 8 часов в день. Шестидневная рабочая неделя. Трудоемкость проекта – 598 человеко-часов.



Для разработки и внедрения модернизации в ООО «Авто-техстандарт» создается команда управления проектом – группа людей, относящаяся к персоналу компании. Организационная структура управления проектом представлена на рисунке 3.1.

Состав команды управления проектом с указанием занимаемой должности, оплаты труда (руб./час) представлен в таблице 3.10. Так как управленческий персонал с целью ускорения создания проекта работает и по субботам произведём расчёт ставки, для каждого сотрудника, сверхурочных работ.

Но для начала найдём среднечасовую ставку каждого сотрудника. Для этого сначала годовую норму рабочих часов надо поделить на 12 месяцев. Получим среднемесячное число рабочих часов. Затем на него нужно разделить оклад или месячную ставку. Получим стоимость одного часа для конкретного работника.

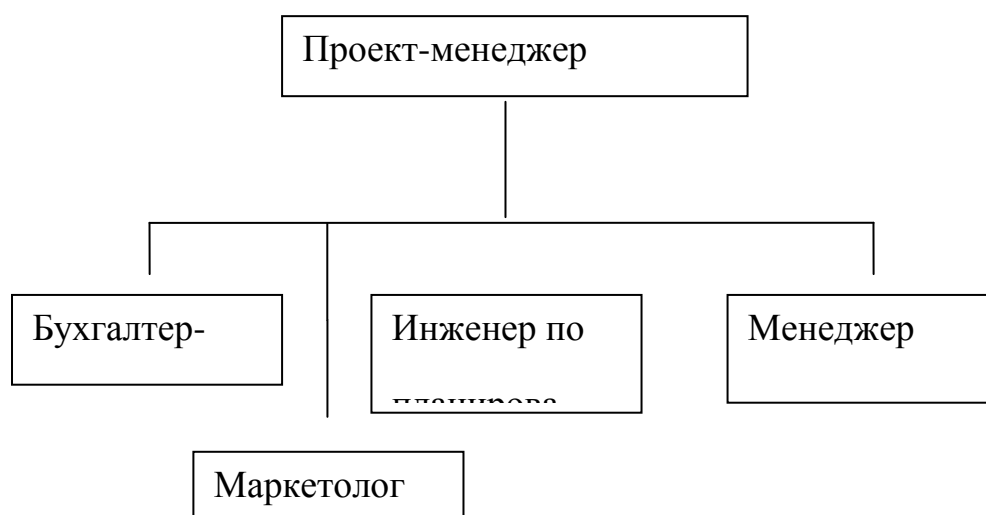


Рисунок 3.1 – Организационная структура управления проектом

Таблица 3.10 Почасовая стоимость управленческого персонала.

Ф.И.О.	Должность	Стандартная ставка, руб./час	Сверхурочная ставка руб./час
Каронов Е.М.	Проект-менеджер	90,9	181,8
Новикова А.В.	Бухгалтер-экономист	72,72	145,44

Королёв И.Г.	Инженер по планированию	90,9	181,8
Овчинников Р.Р	Маркетолог	78,78	157,56
Аношин Д.М.	Менеджер по продажам	60,6	121,2

Произведём расчёт. Годовая норма 2018 года равна 1987 часов при 40 часовой рабочей неделе.  $1987 / 12 = 165$  – среднемесячное число рабочих дней (таблица 3.10)

Все функции, связанные с реализацией проекта, расписаны в матрице ответственности. Матрица ответственности – система структурированных элементов, показывающих распределения ответственности между сотрудниками, занимающимися одним проектом. Матрица служит важным инструментом общения в рамках проекта, поскольку все участники могут наглядно видеть, с кем им надлежит контактировать при осуществлении той или иной деятельности. Данный инструмент в первую очередь служит для обеспечения:

адресной ответственности за работы проекта;

адекватного распределения управленческих, исполнительских и иных элементов задачи между исполнителями;

создания основы контроля выполнения задачи или пакета работ проекта.

В число проектных полномочий руководителя проекта входит:

ответственность за планирование проекта;

ответственность за составление графика проектных работ;

контроль выполнения графика работ;

ответственность за расходование выделенных ресурсов, в том числе за материальное и моральное стимулирование труда персонала;

управление изменениями;

выработка упреждающих и корректирующих действий;

контроль исполнения бюджета.

Реализацией эксплуатационной стадии проекта занимается производственный персонал ООО «Дерсалиус». В состав производственного персонала входят: водитель, 3 инженер-механика.

3.3 Экономическое обоснование внедрения новой услуги по переоборудованию автомобиля для работы на другом виде топлива в сервисном центре ООО «Дерсалиус»

Финансовый анализ является основой принятия управленческих решений, базой для стратегического и оперативного планирования деятельности компании.

Конечной задачей, как любого инновационного проекта является коммерциализация научно-технического достижения, то есть получения прибыли от его внедрения. Поэтому необходимо представить основные ожидаемые финансовые результаты от внедрения новой технологии формирования заказа в планируемых 2018, 2019, 2020 годах. К ним относятся единовременные затраты (таблица 3.11) и текущие затраты (таблица 3.12).

Таблица 3.11 - Единовременные затраты, руб. 2018 год

Показатели	Всего	Март	Апрель
Покупка оборудования	15989,48	15989,48	-
Оплата труда персонала	181001,51	114030,95	66970,55
Расходы на маркетинг	2450,02	1225,01	1225,01
Итого:	199441,01	131245,44	68195,56

Текущие затраты отражены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Текущие затраты (оттоки), руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
Заработная плата персонала, включая страховые взносы	328900	475077,77	438533,33
Материальные затраты, включая ГСМ	687700	993344,44	916933,33
Амортизация	73551,64	106241,25	98068,85
Услуги сторонних организаций	1495000	2159444,44	1993333,33
Прочие расходы	763750	1103194,44	1018333,33
Итого:	3348901,64	4837302,36	4465202,17

К ожидаемым доходам от реализации проекта относятся притоки денежных средств от услуги (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Притоки денежных средств, руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
Амортизационные отчисления	15989,8	15989,8	15989,8
Доход от реализации услуги	4050000	5850000	5400000
Итого:	4065989,8	5865989,8	5415989,8

Сальдо денежных средств представлено в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Сальдо денежных средств, руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
Притоки	4065989,8	5865989,8	5415989,8
Оттоки	3547488,62	4837302,36	4465202,17
Сальдо	518501,18	1028687,44	950787,63

Обязательными составляющими финансового плана являются прогноз балансового отчета. Прогноз отчета о прибылях и убытках (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Прогноз балансового отчета, тыс. руб.

Актив	На начало периода	На конец периода	Пассив	На начало периода	На конец периода
1) Внеоборотные активы			1) Капитал и резервы		
- основные средства	704	680	- уставный капитал	10	10
- незавершенное строительство	138	138	- нераспределённая прибыль	7511	10789
2) Оборотные активы			2) Обязательства - долгосрочные		
- запасы		647	- краткосрочные	8463	24505
- готовая продукция и товары для перепродажи	381	18764			
- сырье, материалы	9688	565			
- денежные средства					
- дебиторская	375	154			

задолженность	287	14356			
	4411				
Итого:	15984	35304		15984	35304

Бухгалтерский баланс - основная форма бухгалтерской отчетности, способ группировки активов и пассивов организации в денежном выражении. Он характеризует имущественное и финансовое состояние организации на отчетную дату. Имеет форму двусторонней таблицы. Одна сторона – активы, то есть требования и вложения, вторая – пассивы, то есть обязательства и капитал. Основное свойство отчёта в том, что суммарные активы всегда равны суммарным пассивам. Это обусловлено тем, что при отражении операций на счетах в балансе соблюдается принцип двойной записи. Составление отчета о прибылях и убытках. Данные в таблице 3.16.

Таблица 3.16 - Отчёт о финансовых результатах, руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
Выручка (за минусом НДС)	3321000	4797000	4428000
Себестоимость произведённых услуг	2938182,3	4244041,1	3917576,4
Валовая прибыль	382817,7	552958,9	510423,6
Налог на прибыль	76563,54	110591,78	102084,72
Чистая прибыль	306254,16	442367,12	408338,88

По показателям указанным выше рассчитаем рентабельность. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Для данного проекта рассчитаем показатель рентабельности услуг.

Для проекта комплекса технического осмотра рентабельность услуг за период три года следующая:

Рентабельность продукции = Чистая прибыль / Полная себестоимость =  
= 1156960,16 / 11099799,8 = 0,12 (или 12%).

Рентабельность продаж = Чистая прибыль / Выручка = 1156960,16 / 12546000 = 0,10 (или 10%).

Индекс рентабельности инвестиций. PI (Profitability Index) ИР рассчитывается как отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости оттока (включая первоначальные инвестиции)

ИР = 1156960,16 / (4465202,17 + 198586,98) = 0,9 (или 9%)

Анализ данных экономических показателей подтверждает эффективность, рентабельность и финансовую устойчивость данного инновационного проекта.

Вывод по разделу 3. В третьей части работы было предложено внедрение услуги по переоборудованию автомобилей для работы на газовом топливе в сервисном центре ООО «Дерсалиус».

В результате расчетов было определено, что при годовой, планируемой выручке за услуги по переоборудованию автомобилей для работы на газовом топливе в сервисном центре ООО «Дерсалиус» в сумме 3 321 000 руб., затраты на оказание услуг составят 2 938 182 руб. В результате чистая прибыль составит 306 254 руб.

Срок окупаемости составляет 6 месяцев. Срок окупаемости подтверждает эффективность предложения.

Проанализированные прогнозные показатели видно, что в результате предложенного мероприятия произошло увеличение всех финансовых показателей предприятия: увеличилась выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль. Соответственно рентабельность продаж увеличивается с 20,74% до 30,74%, что является несо-



мненным показателем, что проект необходимо принимать и внедрять в деятельность компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, под конструкцией транспортного средства понимается комплекс агрегатов, узлов, деталей и иных элементов единичного экземпляра транспортного средства, предусмотренный предприятием-изготовителем при его производстве, и дополнительного оборудования, отвечающего требованиям технических нормативных правовых актов.

Переоборудование транспортного средства – это внесение в конструкцию транспортного средства изменений весовых, габаритных и иных параметров, не предусмотренных нормативно-технической документацией предприятия-изготовителя. Закон о внесении изменений в конструкцию транспортного средства регламентирует такие доработки авто: замена кузова; изменение цвета кузова; перенос рулевого управления; установка двигателя с другими характеристиками; изменение месторасположения и количества топливных баков и посадочных мест (сидений); замена типа топливной или тормозной системы; изменение веса и габаритов автомобиля; манипуляции со световой сигнализацией и осветительными приборами; замена частей автомобиля, обеспечивающих видимость и обзорность, предусмотренную производителем.

Чтобы транспортное средство могло работать на газообразных топливах, его оснащают газобаллонным оборудованием. Рассмотрим процесс установки и работы газобаллонного оборудования на автомобиль.

Газобаллонное оборудование на автомобиль (ГБО) – дополнительное оборудование автомобиля, позволяющее подавать и хранить в двигателе внутреннего сгорания газообразное топливо. В зависимости от типа силового агрегата и вида используемых газообразных топлив, автомобили изготавливаются или переоборудуются в газобаллонные машины: однотопливные, двухтопливные с независимым питанием мотора одним из топлив, а также двухтопливные, в которых подача двух топлив происходит одновременно (газодизели).

Оценка экономической эффективности предоставления нового вида услуг по переоборудованию автомобилей – это набор различных показателей, благодаря которым можно сделать выводы об экономической привлекательности проекта, а при использовании дополнительных метрик открывается перспектива для формирования более полной оценки как инвестиционной, так и экономической привлекательности любого проекта. В большинстве отечественных и зарубежных методиках предлагается применять в качестве основного показателя экономической привлекательности внедрения новой услуги – показатель чистого дисконтирован-

ного дохода, но с определенными поправками. Однако, допускается и полный отказ от традиционных методов оценки, используя опционный подход или специальную финансово-аналитическую корпоративную отчетность.

ООО «Дерсалиус» входит в состав ГК «Автомир» – один из самых крупных игроков на российском авторынке. В ее дилерском портфеле – 18 автомобильных брендов: Audi, Infiniti, Nissan, Mazda, Toyota, Volkswagen, Škoda, Hyundai, KIA, Suzuki, Ford, Mitsubishi, Peugeot, Datsun, Renault, Citroën, Lada, Шевроле Нива.

Компания объединяет 46 автосалонов: 17 в Москве, 26 в регионах (Санкт-Петербург, Брянск, Воронеж, Самара, Ярославль, Челябинск, Екатеринбург, Новосибирск, Архангельск, Сургут, Новокузнецк, Краснодар, Саратов, Нижний Новгород) и 3 в Казахстане (Астана, Караганда и Алматы).

ГК Автомир занимает одну из ведущих позиций на российском автомобильном рынке, удерживая лидерство в сфере продаж новых автомобилей. По итогам 2017 года совокупная выручка Автомира увеличилась на 41% – до 97,2 млрд рублей – с учетом всех видов деятельности в России и Казахстане.

Сервисные подразделения способны произвести любое обслуживание автомобилей, начиная от мойки и шиномонтажа, заканчивая сложным кузовным ремонтом и тюнингом.

В дипломном проекте оценена экономическая эффективность от внедрения услуги по переводу транспортных средств на компримированный природный газ в качестве моторного топлива.

Решены следующие задачи:

раскрыт вопрос сфер использования природного газа;

проанализированы особенности деятельности сервисного центра ООО «Дерсалиус»;

доказаны преимущества использования компримированного природного газа в качестве моторного топлива;

выявлен экономический эффект от внедрения услуги перевода транспортных средств на компримированный природный газ ООО «Дерсалиус».

Финансовый анализ является основой принятия управленческих решений, базой для стратегического и оперативного планирования деятельности компании. Ко-

нечной задачей, как любого инновационного проекта является коммерциализация научно-технического достижения, то есть получения прибыли от его внедрения.

Для проекта комплекса технического осмотра рентабельность услуг за период три года следующая:

Рентабельность продукции = 0,12 (или 12%).

Рентабельность продаж = 0,10 (или 10%).

Индекс рентабельности инвестиций = 0,9 (или 9%)

Анализ данных экономических показателей подтверждает эффективность, рентабельность и финансовую устойчивость данного инновационного проекта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2014 № 6-ФКЗ, от 30.12.2014 № 7-ФКЗ, от 05.02.2016 № 2-ФКЗ) // Собрание первостепенные законодательства вертикальные РФ. – 2016. – № 31. – Ст. 4398.

Налоговый кодекс Российской Федерации - часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ // Российская газета № 256, 31.12.2001

Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (с изменениями и дополнениями) // Российская газета от 22 декабря 2006 г. № 289

Федеральный закон от 8 августа 2001 г. №128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности») // Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. №33

Федеральный закон от 8 августа 2001 г. №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (в ред. 31.12. 2017 г.)// Собрание законодательства РФ. 2017. №2. ст.133

Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 344 с.

Алихашкина, Е.В. Исследование партнёров: выбор и оценка источников поставки / Е.В. Алихашкина // Маркетинг. – 2016. – № 3. – С.44-55.

Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. – М.: Экономика, 2016. – 306 с.

Артеменко, В. Г. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Г. Артеменко. –М.: Издательство «Дело и Сервис»; Новосибирск: Издательский дом «Сибирское соглашение», 2015. – 467 с.

Афанасьев, М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / Г.Л. Афанасьев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 344 с

Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 344 с

- Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1./ И.А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2015. – 592 с.
- Бондаренко, Т.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Т.В. Бондаренко. – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2016. – 100 с.
- Борисовский, Л. Е. - Маркетинг: курс лекций / Л.Е.Борисовский. – М.: ИФРА-М, 2015. – 455 с.
- Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. М.: Экономика, 2014. – 106 с.
- Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Издательство «Финпресс», 2016. – 192 с.
- Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Издательство МГУ, 2016. – 252 с.
- Герасименко, В.В. Ценовая политика фирмы / В.В. Герасименко. – М.: АВС, 2016. – 344 с
- Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 480 с.
- Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2016. – 344 с
- Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие / В.С. Ефремов. - М.: Издательство «Финпресс», 2016.- 192 с.
- Замятин Б.К. О существовании стратегического менеджмента. // Российский экономический журнал. – 2016, №4, стр.36.
- Йеннер, Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 2016, № 2. – С. 77-99.
- Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйствование / пер. с англ. М.: Прогресс, 2016. – 344 с
- Комаров В.Н. Стратегический менеджмент. / В.Н. Комаров // Маркетинг. 2016. № 3. – С.44-55.

Котлер, Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. В.Б. Боброва. – С.-Пб.: АО «Коруна», АОЗТ «Литера Плюс», 2016. – 344 с

Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива./ пер. с фр. СПб.: Наука, 2015. – 630 с.

Лисиненко, М.В. Финансовые критерии оценки конкурентоспособности фирмы / М.В. Лисиненко // Страховое дело. – 2016. – № 3. – С.44-55.

Любимова, Н.Г. Менеджмент – путь к успеху / Н.Г. Любимова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 344 с

Майталь, Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов руководителей./ пер. с англ. – М.: Дело, 2016. – 150 с.

Масютин, С.А. Стратегический менеджмент на российском предприятии / С.А. Масютин.// ЭКО. – 2016, №10. – С.88-99.

Мелкумов, Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов / Я.С.Мелкумов. – М.: ДИС, 2014. – 318 с.

Николаева, И.П. Инвестиции: учебник для бакалавров. /И.П.Николаева. – М.: Дашков и К, 2015. – 238 с.

Попов, С.А. Стратегический менеджмент / С.А. Попов. – М.: Дело, 2014. – 345с.

Портер, М. Конкурентная стратегия / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2015. – 301с.

Романенко, И.В. Экономика предприятия: 3-изд., перераб. и доп. / И.В.Романенко. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 250 с.

Сергеев, И.В. Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова, В. В. Яновский - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 400 с.

Сергеев, И.В. Экономика предприятия: учебное пособие / И.В.Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 287 с.

Старик, Д.Э. Расчеты эффективности инвестиционных проектов: учебное пособие / Д.Э. Старик. - М.: ЗАО «Финстатинформ», 2013. - 131 с.

Стратегический менеджмент / Под ред. Поршнева А.Г, Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – Новосибирск: изд-во НГТУ, 2016. - 69с.

Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 387 с.

Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фахрутдинов. –М.: Интел-синтез, 2003. – 344 с.

Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент/ Р.А. Фахрутдинов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2016. – 641 с.

Федько, В.П. Основы маркетинга / В.П. Федько – Ростов-на-Дону, 2002. – 480 с.

Фокина, О.М. Экономика организации (предприятия): учебно - методический комплекс / О.М.Фокина. - М.:КНОРУС, 2012. - 398 с.

Хазанович, Э.С. Инвестиции: Учебное пособие / Э. С. Хазанович. - М.:КноРус, 2015. - 287 с.

Худякова, Т.А. Экономика предприятия: учебник / Т.А. Худякова, А. В. Шмидт. - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012.

Чернов, В.А. Инвестиционная стратегия: учебное пособие для вузов / В. А. Чернов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 158 с.

Чечевицина, Л.Н. Экономика предприятия. 5-е изд., доп. и перераб. / Л.Н.Чечевицина / Ростов-на-Дону: Феникс,2012. - 158 с.

50. Шишкин, А.Ф. Экономическая теория. В 2-х т. Том 2: учебник для вузов / А.Ф. Шишкин. – М.: ВЛАДОС, «КДУ», 2013. – 712 с.