

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
«__» _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию системы обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд»

Исполнитель

студент группы 972-об

Ж. В. Восканян

Руководитель

доцент, канд.техн.наук

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

Н. А. Шейко

Благовещенск 2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

«__» _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Ж. В. Восканян

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка управленческого решения по совершенствованию системы обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд»

(утверждена приказом от 05.04.2023 г. № 811-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы:

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: материалы учебной и периодической литературы в области экономики организации, разработки управленческого решения, а также локальные нормативные документы и финансовая отчетность ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 – 2022 гг.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретические основы принятия управленческого решения. 2. Современное состояние ООО «Авто Центр Самарагд». 3. Обоснование целесообразности принятия искомого управленческого решения.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов)

7. Дата выдачи задания: 19.04.2023 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Рыбакова Лина Васильевна

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (19.04.2023 г.):

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 82 с., 7 рисунков, 24 таблиц, 5 приложения, 56 источников.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, АВТОСЕРВИС, КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ, ПРОБЛЕМА, АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ, ОПТИМАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ, МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

В первой главе рассмотрены теоретические основы разработки управленческого решения по совершенствованию сервисного обслуживания клиентов автоцентра, рассмотрены методы разработки и оценки управленческого решения. Рассмотрены основные элементы системы обслуживания. Сфера сервиса включает в себя процесс обслуживания клиентов, который является одним из направлений повышения эффективности управления качеством обслуживания в дилерских автоцентрах.

Во второй главе проанализирована организационно-правовая характеристика, рассмотрено экономическое состояние ООО «Авто Центр Самарагд». Проведен анализ конкурентного положения организации на рынке технического оборудования на территории г. Благовещенск, рассмотрены основные проблемы системы обслуживания, выявленные при опросе клиентов ООО «Авто Центр Самарагд».

В третьей главе предложены альтернативные варианты решения выявленных проблем, выполнен выбор оптимального управленческого решения, разработан механизм его реализации и проведена оценка эффективности и качества разработанного решения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы принятия управленческого решения	8
1.1 Основные положения теории принятия управленческих решений	8
1.2 Процесс обслуживания клиентов как составная часть сферы сервиса	13
1.3 Направления повышения эффективности управления качеством обслуживания клиентов дилерских автоцентров	15
2 Современное состояние ООО «Авто Центр Самарагд»	19
2.2 Анализ внешней среды ООО «Авто Центр Самарагд»	19
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Авто Центр Самарагд»	27
2.3 Анализ системы обслуживания клиентов предприятия	41
3 Обоснование целесообразности принятия искомого управленческого решения	51
3.1 Выбор проблемных параметров в системе обслуживания клиентов	
3.2 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения	51
3.3 Разработка механизма реализации выбранного управленческого решения	53
3.4 Оценка эффективности и качества разработки управленческого решения	57
Заключение	65
Библиографический список	73
Приложение А Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 – 2022 гг.	77
Приложение Б - Бюджет затрат	83
Приложение В - Бюджет прибыли и убытков	90

Приложение Г - Бюджет движения денежных средств	91
Приложение Д - Анализ эффективности разработанного управленческо- го решения	92
Приложение Е – Медиа-план	93
	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что разработка управленческого решения является основной деятельностью в системе менеджмента любого предприятия. От качества разработки управленческого решения зависит во многом эффективность деятельности организации.

Современная управленческая литература утверждает, что часто реализация управленческого решения является более сложной, чем его принятие. Даже менее эффективное решение может оказаться более эффективным, если оно будет успешно реализовано. Поэтому важно провести оценку реализуемости целей и целевых показателей управленческого решения, а также оценить прогноз его эффективности.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является предприятие ООО «Авто Центр Самарагд».

Предметом исследования является система обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд».

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию системы обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты темы;
- выполнить диагностику современного состояния предприятия;
- выявить проблему, для решения которой следует разработать управленческое решение;
- рассмотреть альтернативные варианты и выбрать оптимальное управленческое решение;

- предложить механизм его реализации;
- выполнить оценку ожидаемой эффективности и качества разработки управленческого решения.

Теоретической основой исследования явились научные труды и учебные пособия по теории разработки управленческого решения.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию системы обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы разработки управленческого решения по совершенствованию сервисного обслуживания клиентов автоцентра, рассмотрены методы разработки и оценки управленческого решения. Были рассмотрены основные элементы системы обслуживания, процесс обслуживания клиентов в сфере сервиса, а также оптимизация управления качеством обслуживания клиентов в дилерских автоцентрах.

Во второй главе проанализирована организационно-правовая характеристика, рассмотрено экономическое состояние ООО «Авто Центр Самарагд». Проведен анализ конкурентного положения организации на рынке технического оборудования на территории г. Благовещенск, рассмотрены основные проблемы системы обслуживания, выявленные при опросе клиентов ООО «Авто Центр Самарагд».

В третьей главе предложены альтернативные варианты решения выявленных проблем, выполнен выбор оптимального управленческого решения, разработан механизм его реализации и проведена оценка эффективности и качества разработанного решения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1.1 Основные положения теории принятия управленческих решений

В современном бизнесе управление расценивается как сложный механизм, требующий высокой профессиональной квалификации. Сегодня управленцем необходимо принимать правильные решения в условиях быстро меняющейся экономической среды, обеспечивая не только высокую прибыль компании, но и удовлетворение потребностей потребителей, улучшение производственной деятельности.

Принятие управленческого решения является одной из ключевых задач для любого руководителя. Управленческое решение может относиться к разным аспектам деятельности компании: от финансовых вопросов до производственных процессов.

Однако, независимо от того, какая задача стоит перед руководителем, процесс принятия решения должен быть тщательно продуман и основан на анализе всех доступных данных. Этот процесс включает несколько этапов, включая сбор информации, анализ собранной информации, выбор возможных решений, выбор наилучшего решения и так далее.

Для того чтобы выбрать оптимальный вариант, необходимо проанализировать все имеющиеся альтернативы, оценить их достоинства, недостатки, возможности и риски. Важно также определить свои личные ценности, интересы и жизненные приоритеты, чтобы в итоге выбрать вариант, который будет максимально соответствовать вашим потребностям и целям.

Выбор оптимального варианта - это ключевой этап для достижения успеха и счастья в жизни. Правильно подобранный выбор не только позволит удовлетворить личные потребности и цели, но и даст возможность реализовать свой потенциал и жить полноценной жизнью.

В основе его категориального аппарата, понятий, методов и приемов разработки управленческого решения лежат идеи системного подхода, конкретизированные применительно к решаемой проблеме.

Системный анализ имеет своей основой общую теорию систем и системный подход. Важнейшими принципами системного анализа являются: начинать процесс принятия решений с четкой формулировки конечных целей; рассматривать всю проблему как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого конкретного решения; анализировать возможные альтернативные пути достижения цели; обеспечивать соответствие целей отдельных подразделений целям всей программы.

Соблюдение технологии является основным вопросом в теории принятия управленческих решений, которая определяет процесс разработки и принятия решения.

В теории принятия решений присутствуют несколько ключевых аспектов, которые определяют ее характеристики: логическая целостность, объективная реальность, активное воздействие на практику и способность к развитию.

Многие авторы изучают технологию разработки управленческих решений, среди которых Р. А. Фатхутдинов, В. И. Бусов, Б. Г. Литвак и другие.

Одинаковая цель объединяет технологию разработки управленческих решений, предложенную разными авторами - выбрать оптимальный вариант из нескольких альтернатив. Следует заметить, что этапы, выделенные различными специалистами, не имеют кардинальных различий.

Существует разнообразие технологий, отличающихся по формулировке этапов и их количеству. Рассмотрена технология, предложенная Р. А. Фатхутдиновым, которая включает следующие этапы, выделенные самим автором:

1. Выявление управленческой проблемы или задачи. Для диагностики проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внешнюю и

внутреннюю информацию. Информацию можно собирать и неформально, в ходе частных бесед и личных наблюдений;

2. Предварительная постановка цели. Постановка цели должна соответствовать SMART-требованиям;

3. Сбор необходимой информации и ее анализ, как первичной информации, так и вторичной информации;

4. Структурирование проблемы с помощью определения ее исходных характеристик;

5. Окончательная формулировка цели и критериев выбора оптимального варианта.

6. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы.

Перечисленные требования предъявляются к альтернативам:

1) Креативность: Альтернативы должны быть оригинальными и представлять новаторские подходы к решению проблемы;

2) Инновационность: Альтернативы должны включать в себя элементы инноваций и новых идей;

3) Количество альтернатив не должно быть меньше двух, чтобы предоставить выбор и возможность сравнения;

4) Альтернативы должны быть разработаны на основе одной и той же проблемы и ведут к достижению одной общей цели;

5) Альтернативы должны отличаться по подходу и способу, которым они позволяют достичь цели;

6) Альтернативные варианты должны иметь существенные различия между собой, чтобы предоставить разнообразные варианты выбора;

7) Альтернативы должны способствовать обеспечению конкурентного преимущества предприятия;

8) Решение должно быть гибким, с возможностью корректировки в зависимости от развития ситуации;

9) Окончательное управленческое решение должно быть направлено на улучшение эффективности системы обслуживания клиентов.

7. Разработка оценочной системы. Оценочная система должна включать в себя перечень критериев и должна соответствовать следующим требованиям:

1) Критерии носят субъективный характер и учитывают предпочтения и полномочия лица, принимающего решение в данной ситуации;

2) Обязательным является наличие целевого критерия;

3) Обязательными критериями являются:

а) Финансовый - затраты на осуществление управленческого решения должны быть минимальными;

б) Временной - время на осуществление управленческого решения должно быть ограничено;

В оценочную систему так же включаются критерии, оценивающие риски.

8. Выбор оптимального варианта. Выбор осуществляется на основе оценочной системы.

9. Для реализации оптимального варианта необходимо разработать механизм, который включает в себя следующие составляющие: список работ, которые необходимо выполнить для реализации выбранного решения, календарный план выполнения этих работ и распределение ответственности между соответствующим персоналом.

10. Оценка эффективности и качества разработанного решения. На данном этапе необходимо обосновать как экономическую, так и другие виды эффективности: технологическую, социальную, организационную, экологическую и т. д.

В практике менеджмента оценка качества процесса разработки управленческого решения имеет важное значение. Основным требованием к качеству процесса разработки является соблюдение технологии управленческого решения. Только качественно разработанное управленческое решение может быть

эффективным. Поэтому необходимо проводить оценку качества разработанного управленческого решения.

Одним из основных вопросов процесса принятия управленческих решений является изучение моделей и методов принятия управленческих решений.

Все модели, применяемые в разработке управленческих решений можно различать как модели всего процесса разработки управленческих решений и модели, применяемые на отдельных этапах процесса разработки управленческих решений.

Примерами моделей всего процесса разработки управленческих решений являются:

1. Рациональная модель. В основе рациональной модели лежит сознательный процесс разработки и принятия решения, который предполагает учет всей необходимой информации, расчеты по каждой альтернативе и обоснованный выбор оптимального варианта. Такая модель основана на представлении о неограниченных возможностях и способностях разума, принимающего решение лица. В рамках этой модели строится полное множество альтернатив, из которых выбирается оптимальная.

2. Модель “ограниченной рациональности”, предложенная Г. Саймоном, который сформулировал три группы факторов, ограничивающих рациональность процесса принятия решений: когнитивные, политические, организационные.

3. Интуитивные модели были предложены несколькими авторами, например, Г. Минцберг представил модель “сначала вижу”, первым этапом которой является активизация всей базы знаний лица, принимающего решение, в результате которой в подсознании формируются идеи, которые затем на этапе инкубирования проходят проверку и отбор на соответствие личным целевым установкам и ценностным ориентациям лица, принимающего решение.

Также, стоит отметить модель В. Врума, который сконцентрировал свое внимание на процессе взаимодействия руководителя, принимающего решение, со своими подчиненными, которым затем предстоит это решение реализовать. Его модель включает в себя пять вариантов процесса принятия решений, характеризующихся степенью включения подчиненных в процесс принятия решения.

В данной выпускной квалификационной работе принятие управленческого решения будет основано на модели ограниченной рациональности, так как именно эта модель обеспечит эффективное принятие решения, учитывая все возможные ограничения.

Следует отметить, что теория принятия управленческих решений является важной составляющей успешного функционирования любого предприятия, поскольку позволяет менеджменту улучшать свои решения и достигать поставленных целей в непредсказуемых условиях.

1.2 Процесс обслуживания клиентов как составная часть сферы сервиса

Процесс обслуживания клиентов является основным на предприятиях сферы сервиса. Система полезных действий и трудовых операций, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, определяет понятие обслуживания. [13, с. 14].

Понятие "обслуживание" и "услуга" имеют близкий смысл. Тем не менее, в отличие от последнего, которое фокусируется на взаимоотношениях между производителем и потребителем, "обслуживание" рассматривает эти отношения как последовательный процесс, имеющий свою структуру и характеризуется длительностью во времени.

Ряд конкретных элементов определяет уровень обслуживания клиентов или потребителей услуг, хотя это понятие обобщенное. В обеспечении уровня

обслуживания различные элементы играют важную роль. Среди наиболее значимых можно выделить:

- 1) Ассортимент товаров или услуг: Наличие широкого и стабильного ассортимента позволяет удовлетворить спрос обслуживаемых покупателей;
- 2) Прогрессивные методы обслуживания: Использование передовых методов обслуживания обеспечивает максимальный комфорт клиентам и сокращает время, затрачиваемое на покупки;
- 3) Дополнительные услуги: Предоставление связанных с особенностями продаваемых товаров дополнительных услуг улучшает опыт покупателей;
- 4) Реклама и информация: Рекламные и информационные средства широко используются для привлечения клиентов и обеспечения им достаточной информации;
- 5) Квалифицированный персонал: Непосредственное оказание обслуживания покупателям требует наличия высококвалифицированного персонала;
- 6) Для обеспечения правильной торговли необходимо строго следовать установленным правилам продажи товаров и порядку ее осуществления.

При обслуживании клиентов могут быть допущены следующие ошибки: чрезмерная автоматизация; неспособность обслуживающего персонала слушать клиента; неумение расставлять приоритеты в организации работы, применение устаревших технологий; отсутствие обратной связи с клиентами и др.

С точки зрения системного подхода следует также выделить подсистемы в системе обслуживания клиентов системы как: управляющая подсистема, к ней относим менеджмент предприятия, и управляющая подсистема которой отнесены все остальные составляющие, представленные на рисунке 1.

К управляемой подсистеме относятся: ассортимент услуг, обслуживающий персонал, технология обслуживания, комфортные условия для клиентов, мониторинг мнения клиентов по качеству обслуживания.



Рисунок 1 – Подсистемы в системе обслуживания клиентов

1.3 Направления повышения эффективности управления качеством обслуживания клиентов дилерских автоцентров

Автоцентр – это место, где автовладельцы обращаются для обслуживания своих автомобилей. В качестве одного из ключевых направлений бизнеса автоцентра выступает система обслуживания клиентов, которая включает в себя такие процессы, как прием автомобиля, диагностика, ремонт, общение с клиентом и выдача готового автомобиля.

Соблюдение стандартов является основой для повышения эффективности управления качеством обслуживания. Согласно международному стандарту ИСО 8402-94, понятие «качество обслуживания» включает в себя все характеристики условий и процесса обслуживания, которые обеспечивают удовлетворение потребностей потребителя, установленных или предполагаемых.

В связи с усилением конкуренции на рынке автоуслуг важно обеспечивать высокое качество услуг для клиентов автоцентра. Для этого необходимо создать и постоянно совершенствовать систему обслуживания клиентов.

Ниже представлены несколько рекомендаций по управленческому решению по совершенствованию системы обслуживания клиентов автоцентра.

Обучение персонала. Одним из самых важных компонентов системы обслуживания клиентов является персонал автоцентра. Персонал должен быть не только профессиональным, но и компетентным в общении с клиентами. Регулярные тренинги и обучение позволят персоналу совершенствовать свои навыки обслуживания клиентов.

Создание приятной атмосферы. Чистота, порядок, комфортные условия и приятная атмосфера в целом помогают клиенту чувствовать себя удобно в автоцентре. Это повышает уровень удовлетворенности клиента от обслуживания.

Использование современных технологий. Использование современных технологий (например, баз данных клиентов, SMS-уведомления о готовности автомобиля) позволяет оптимизировать процессы обслуживания и сократить время на выполнение услуг.

Постоянное изучение мнения клиентов. Автоцентр должен постоянно изучать мнение клиентов о качестве обслуживания и своевременно реагировать на обратную связь. Клиенты должны быть в центре внимания при разработке стратегии совершенствования системы обслуживания.

Как результат, улучшение системы обслуживания клиентов автоцентра способствует повышению конкурентоспособности, удовлетворенности клиентов и, как следствие, увеличению прибыли автоцентра.

Для того, чтобы повысить качество обслуживания клиентов, необходимо проводить периодический анализ оценки качества обслуживания, используя разные методы опросов. Это включает в себя оценку компетентности сотрудников, эффективность бизнес-процессов и организацию рабочих процессов, а также оценку качества и цены на предлагаемые продукты и услуги.

Способы проведения опросов приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Способы проведения опросов для клиентов ООО «Авто Центр Самарагд»

Способы проведения опроса	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Личное интервью	обратная связь: вопрос-ответ; помощь интервьюера респонденту при ответе	высокие затраты времени; субъективизм; приписки в случае личной заинтересованности интервьюера
Компьютерный опрос	высокая скорость проведения опроса; меньше ошибок;	высокая стоимость программного обеспечения; сложность использования
Заполнение анкет самостоятельно	с помощью компьютерных опросов в анкету можно включить графики, картинки, видеофайлы; обработка информации в реальном времени; полученные данные можно использовать в любое время; минимальное влияние на респондента низкая стоимость; выбор времени и скорости ответов; нет влияния со стороны интервьюера	ответы могут быть неточными; сложности в заполнении анкет (непонимание вопросов); нарушение сроков сдачи анкет; невозврат анкет

Для измерения ожиданий потребителей и их восприятия качества услуг используется методика, которая включает базовые анкеты "ожидание" и "восприятие". Вопросы в таких анкетах организованы в соответствии с пятью факторами, влияющими на качество обслуживания: материальные условия, надежность, отзывчивость, убедительность и эмоциональная составляющая. На основе полученной информации анализируются расхождения между ожиданиями клиентов и их восприятием качества отдельных услуг и системы обслуживания в целом. Затем разрабатываются мероприятия, направленные на улучшение качества обслуживания.

В дилерском автоцентре можно рассмотреть несколько мер для улучшения управления качеством обслуживания клиентов:

1) Организация обратной связи с клиентами. Существует две формы организации обратной связи с клиентами: активная и пассивная. В первом случае это происходит при самостоятельном обращении клиента, а во втором - когда

дилерский центр обращается к клиенту, чтобы получить и обработать информацию.

2) С целью улучшения эффективности обслуживания и сокращения времени ремонта, проводится оптимизация системы управления запасами деталей на складе запасных частей. Это позволит снизить количество задержек при записи на сервисное обслуживание и ускорить процесс ремонта.

3) Обеспечение эффективного наблюдения и соблюдения внутреннего стандарта обслуживания в организации.

4) Постоянное повышение квалификации и обучение персонала, как управленческого, так и автомехаников, автоэлектриков и др.

Таким образом, изучение теоретических основ показало, что разработка управленческого решения должна быть реализована по технологии. Система обслуживания клиентов включает ассортимент услуг, обслуживающий персонал, технологию обслуживания, комфортные условия для клиентов, мониторинг мнения клиентов по качеству обслуживания.

Указанные элементы следует рассмотреть, как возможные направления совершенствования обслуживания клиентов.

2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ООО «АВТО ЦЕНТР САМАРАГД»

2.1 Анализ внешней среды ООО «Авто Центр Самарагд»

Автомобильная промышленность - ведущая отрасль машиностроения, влияющая на процессы экономического и социального развития Российской Федерации. Наличие развитой автомобильной промышленности является важным элементом обеспечения национальной безопасности государства.

Анализ внешней среды является обязательным элементом и включает оценку факторов макросреды ООО «Авто Центр Самарагд». Оценка проводилась с использованием методики PEST-анализа, которая учитывает совокупность факторов макросреды и мезосреды, результаты оценки представлены в таблице 2.

Таблица 2 - PEST-анализ ООО «Авто Центр Самарагд»

Политические факторы	Экономические факторы
1	2
Развитие торговых отношений между Россией и Китаем и направления государственной поддержки субъектов среднего бизнеса.; Законодательное регулирование деятельности предприятий сферы автотранспорта; Высокие барьеры при входе в отрасль; введение зарубежных санкций, ограничивающих поставки зарубежной техники в Россию; Изменение в порядке проведения и условиях государственных тендеров; направления государственной политики в части государственной помощи предприятиям в период санкционной политики Запада против России; Изменение нормативно-правового регулирования в сфере производства; ужесточение законодательства по охране окружающей среды.	Экономическая ситуация в стране и регионе; темпы роста инфляции (по данным Амурстат, уровень роста инфляции в 2021 г. составил 8,4 %, при этом в 2022 г. аналитики прогнозируют инфляцию в размере 20 %, что существенно образом отражается на уровне цен, и, как следствие, снижении потребительского спроса на реализуемые в ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска транспортные средства и сопутствующие услуги); Малым и средним предприятиям предоставляются разнообразные возможности для получения кредитов, учитывая различные процентные ставки и условия кредитования; Экономические санкции иностранных государств против России; Ориентация организации на импорт замещения; Удорожание стоимости сырья/материалов на внутреннем и внешнем рынке; влияние налоговых ставок; влияние инвестиций в отрасль.

Продолжение таблицы 2

1	2
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<p>Изменения предпочтений потребителей в отношении технических характеристик реализуемой в ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска спецтехники, что может существенным образом влиять на структуру реализуемых автотранспортных средств организации);</p> <p>снижение численности населения в г. Благовещенске и в целом в Амурской области (способно приводить к сокращению объемов продаж спецтехники в ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска);</p> <p>Улучшение уровня жизни населения г. Благовещенска и в целом Амурской области (способно отражаться на росте объемов автотранспортных средств, реализуемых в ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска);</p> <p>Рост потребительского спроса на автотранспортные средства, реализуемые организацией (позволяет ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска перечень оказываемых дополнительных услуг и увеличивать объемы продаж);</p> <p>Рост числа квалифицированных специалистов с высшим образованием.</p>	<p>Автоматизация процессов обслуживания возможна благодаря развитию современных средств и технологий в сфере автосервиса; развитию современных средств благодаря развитию современных средств и технологий в сфере торговли;</p> <p>Специализированные программы для автоматизации производственной деятельности, которые предлагают широкие возможности и доступны по приемлемой стоимости;</p> <p>Увеличение масштабов закупочной деятельности в ООО "Авто Центр Самарагд" г. Благовещенска может быть достигнуто благодаря совершенствованию производственных процессов в организациях, которые занимаются дилерской деятельностью. Это, в свою очередь, может привести к росту объемов реализованных услуг.</p>

Представленные факторы показывают, что на деятельность ООО "Авто Центр Самарагд" имеют как положительное, так и отрицательное влияние условия внешней среды.

Стоит отметить, что практически невозможно полностью устранить негативное влияние внешних факторов на организацию на уровне её функционирования. Однако, в то же время, появляются перспективы для улучшения деятельности организации в условиях изменяющейся макросреды.

Проведенное исследование позволило определить, что ООО «Автоцентр Самарагд» Благовещенск больше подвержен влиянию экономических и социально-демографических факторов.

Для проведения более всестороннего анализа внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность ООО "Авто Центр Самарагд" в г. Благовещенске, был использован анализ микроокружения на основе модели пяти сил Майкла Портера (таблица 3).

Таблица 3 - Оценка конкурентного окружения ООО «Авто Центра Самарагд»

Факторы	Влияние факторов
Коммуникация в отрасли со стороны реальных конкурентов.	количество реальных конкурентов: ОА «Техсервис-Благовещенск», ООО «Тандем Трейдинг», ООО «АзияТрэйд", ООО «СпецАвтоИмпорт», ООО «АзияСпецИмпорт», ООО «Интер», ООО «Техника ДВ», ООО «Бигцентр», ООО «ТК Лидер ДВ», ООО «Скания ДВ», ООО «Магистраль», ООО «Юань Дун», ООО «Амур машинери энд сервисес»
Угроза появления новых конкурентов.	-эффект жизненного цикла: Фаза роста; -масштабность производства: средний; -уровень затрат на производство: средний; -нет потребности в дополнительных капитальных вложениях; -степень дифференциация продукции: средняя; -предпочтения и преданность потребителя: разборчивые покупатели. -доступность канала распределение: среднее. -уровень развития рыночной инфраструктуры: высокий; -наличие административных барьеров: официальный дилерский центр.- перспективность отрасли: высокая.
Влияние потребителей продукции.	-степень зависимости потребителя от приобретаемого товара: высокая; -доходность потребителей: выше среднего; -степень стандартизации продукции: низкая; -информированность потребителей о продукции фирмы: средняя; -степень организации потребителей: высокая; -скорость изменение вкусов, предпочтение потребителей: средняя; -возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем: нет.
Влияние поставщиков продукции.	-роль поставляемых продуктов в конечном изделии: высокая. -наличие эффективных заменителей поставляемых продуктов: -степень дифференциации поставляемой продукции: высокая. -степень зависимости фирмы от поставок: высокая.
Влияние товаро-заменителей.	-количество эффективных заменителей производимого товара: ниже среднего. -объем производства товаров-заменителей; средний. -разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями: высокая.

После анализа результатов проведенного исследования становится ясно, что ООО "Авто Центр Смарагд" находится в процессе активного роста на современном этапе. Это приводит к увеличению объема рынка и числа конкурентов. Потребители оказывают влияние на изменение условий производства (в контексте производителей) и ценовой политики компаний, занимающихся продажей данного специального оборудования.

Конкуренты. ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска является предприятием-монополистом, осуществляющим деятельность в сфере продаж спецтехники торговых марок «Камаз», «Isuzu» и «Mercedes-Benz» и др. При этом на территории Амурской области, ЕАО (Еврейской автономной области) не действуют другие предприятия, занимающиеся аналогичным видом деятельности. Угрозы со стороны конкурентов на рынке для ООО "Авто Центр Самарагд" в г. Благовещенске являются незначительными или низкими.

Поставщики. Особое внимание среди поставщиков ООО "Авто Центр Самарагд" в г. Благовещенске уделяется поставщикам запасных частей, используемых для ремонта спецтехники, среди поставщиков следует выделить заводы: «Камаз», «Isuzu» и «Mercedes-Benz». Следует отметить, что при увеличении цен на поставляемые запасные части, стоимость услуг по ремонту автотранспортных средств (спецтехники), будет увеличена, в целях сохранения установленной на предприятии нормы прибыли. При этом представленные поставщики, кроме торговой марки «Камаз», являются иностранными представителями. Изменение курсов иностранной валюты, в частности доллара США, может привести к увеличению расходов на покупку иностранных товаров, работ, услуг и продукции. Чтобы снизить отрицательное воздействие рыночных сил поставщиков, ООО "Авто Центр Самарагд" в г. Благовещенске пересматривает список поставщиков на отечественных производителей. Поставщики играют важную роль в деятельности компании.

Потребители. Потребителями спецтехники и услуг по ремонту автотранспортных средств ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска, являются владельцы спецтехники торговых марок «Камаз», «Isuzu» и «Mercedes-Benz», а также предприятия, осуществляющие отдельные виды производственной деятельности, в частности, АПК, промышленность, предприятия дорожного строительства, организации, осуществляющие коммунальные услуги и многие другие. В современных условиях, благодаря широкому кругу потребителей, рыночная власть потребителей незначительна.

Товары-заменители. В современных условиях, товарами-заменителями спецтехники выше указанных торговых марок является спецтехника других торговых марок. При этом покупатели в Амурской области ценят специализированные автотранспортные средства торговых марок «Камаз», «Isuzu», и «Mercedes-Benz», что определяет низкую степень угрозы появления товаров-заменителей.

Угроза появления новых игроков на рынке. В настоящее время ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска является единственным поставщиком спецтехники на территории Амурской области и Еврейской автономной области. Вход на этот рынок затруднен из-за высоких финансовых затрат и необходимости лицензирования деятельности в сфере электроэнергетики. Эти факторы свидетельствуют о том, что вероятность появления новых игроков на рынке невелика. Наибольшее влияние на деятельность компании оказывают поставщики, среди других факторов мезо-среды.

Среди проблем в отрасли можно отметить следующие: недостаток квалифицированной рабочей силы; рост цен на продукцию (влияние поставщиков); недостаточный уровень производственных фондов, затруднена система логистики в связи с санкционными ограничениями.

Для оценки конкурентоспособности ООО «Авто Центр Самарагд» была проведена аналитика организации и ее конкурентов с помощью пятибалльной

шкалы, где 1 балл означает низкую конкурентоспособность, а 5 баллов – высокую конкурентоспособность. Для оценки использовались критерии, представ-

Показатели	A _i	ООО «АмурМашинери»		ООО «Авто Центр Самарагд»		ООО «СпецМашВосток»	
		B _i	i*A _i	B _i	i*A _i	B _i	i*A _i
Ассортимент товаров	0,21	5	1,05	5	1,05	4	0,84
Качество товара	0,25	5	1,25	4	1	3	0,75
Удовлетворенность клиентов	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Контроль качества услуг	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72
Местоположение	0,04	4	0,16	5	0,2	4	0,16
Квалификация персонала	0,11	5	0,55	4	0,44	4	0,44
Наличие дополнительных услуг	0,14	5	0,7	4	0,56	4	0,56
Итого	1	32	4,71	29	4	27	3,75

ленные в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности ООО «Авто Центр Самарагд» и его конкурентов

Согласно сведениям, представленным в таблице 4, основными конкурентами ООО «Авто Центр Самарагд», являются: ООО «АмурМашинери» и ООО «СпецМашВосток». Указанные предприятия присутствуют на рынках Амурской области, и, в частности, г. Благовещенска, а также осуществляют деятельность в сфере продажи спецтехники, ремонта и обслуживания и являются официальными дилерами специализированных транспортных средств определенных торговых марок.

По результатам оценки конкурентных преимуществ, основным преимуществом ООО «Авто Центр Самарагд» является ассортимент. Следует отметить, что организация сотрудничает только с проверенными поставщиками, строго соблюдающими требования качества материально-технических ресурсов и условия поставок.

На основе таблицы 5 составим профили конкурентов (рисунок 2, 3).

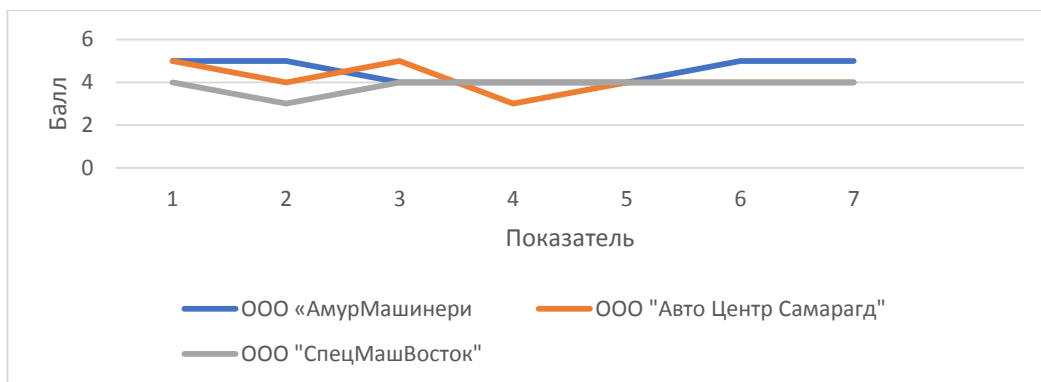


Рисунок 2 – Профили конкурентов

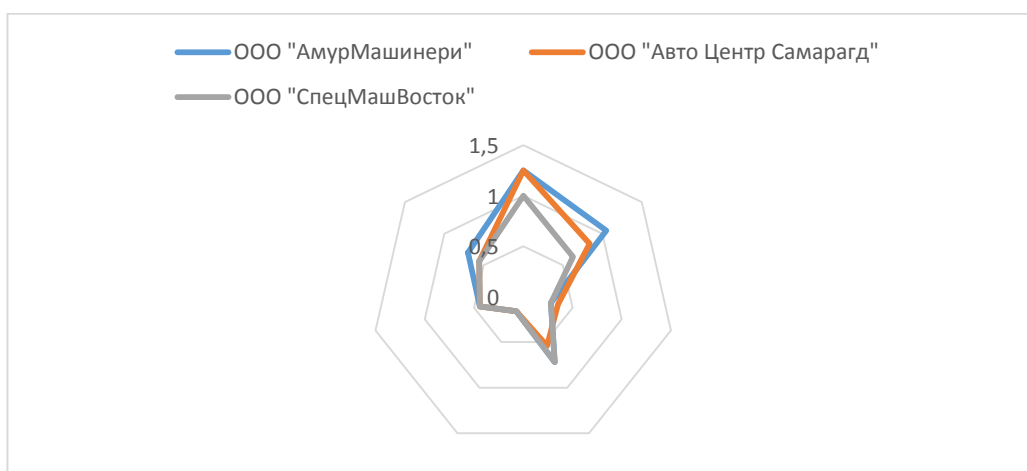


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности

Представленные сведения позволяют судить о среднем уровне конкурентоспособности ООО «Авто Центр Самарагд», в условиях конкурентной среды существует необходимость совершенствования системы мер по формированию конкурентных преимуществ организации.

В процессе диагностики внешней среды были рассмотрены все четыре составляющих комплекса маркетинга на предприятии. Комплекс маркетинга, также известный как "4P" (Product, Price, Place, Promotion), представляет собой набор контролируемых переменных факторов маркетинга, которые фирма использует для стимулирования желаемой реакции от целевой аудитории. Ком-

плекс маркетинга включает все меры, которые фирма может предпринять для увеличения спроса на товары и услуги (таблица 5).

Таблица 5- Комплекс маркетинга 4P

Продукт (product)	Цена (price)
<p>Товарная единица: нормочасы или нормы времени ремонта — это основа учёта труда мастера на СТО или автомастерской, они похожи на большие таблицы. В них прописывают модель автомобиля, год выпуска, и стандартное время ремонта на какой-то тип ремонта, например, на замену фильтра и масла.</p> <p>Классификация товара: Продажа автомобилей, сервисное обслуживание, продажа оригинальных автомобильных запчастей и аксессуаров для автомобилей, возможность привоза автомобилей под заказ.</p> <p>Компания предлагает достаточно широкий ассортимент продукции и услуг.</p>	<p>Тип рыночной структуры: монополистическая конкуренция;</p> <p>Метод ценообразования: Установление оптимальной денежной суммы на имеющийся товар. Компания применяет стратегию стабильных цен, которая подразумевает установление неизменных цен на товары в течение продолжительного времени. Эта стратегия широко используется при массовых продажах, особенно для однородных товаров.</p>
Место продажи (place)	Продвижение (promotion)
<p>Автоцентр удобно расположен на выезде из города Благовещенск, что представляет значительное преимущество. Поскольку выбор автомобиля является серьезным делом, клиенты предпочитают посетить все автосалоны в городе перед покупкой. Концентрация автосалонов в одном районе облегчает процесс покупки автомобиля и экономит время клиента. Кроме того, это идеальное место для проведения тест-драйвов.</p>	<p>При разработке маркетинговой коммуникационной кампании предприятия необходимо согласование различных элементов маркетингового коммуникационного комплекса. Это включает в себя определение целей, которые должны быть достигнуты с помощью следующих элементов: составление бюджета, разработку специальных программ, оценку результатов и принятие конкретных мер, если они не соответствуют целям.</p>

Маркетинговая коммуникационная кампания производственного предприятия предусматривает согласование различных компонентов маркетинговых коммуникаций. В ее рамках определяются цели, которые должны быть достигнуты с помощью этих компонентов. Также составляется бюджет, достаточный для достижения этих целей, разрабатываются специальные программы, осуществляется оценка результатов и принимаются соответствующие меры в случае, если результаты не соответствуют поставленным целям.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Авто Центр Самарагд»

Общество с ограниченной ответственностью «Авто Центр Самарагд» (ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска) осуществляет деятельность как официальный дилер транспортных средств торговой марки «Камаз», организация осуществляет деятельность в сфере торговли специализированными автотранспортными средствами. Также организация оказывает услуги по сервисному обслуживанию транспортных средств марки «Камаз».

Организация создавалась как небольшой сервисный центр, занимающийся ремонтом специальной техники с численностью персонала не более 10 человек. Позднее, организация поменяла специализацию, посредством заключения дилерского договора с ПАО «Камаз». В современных условиях, организация является крупным дилерским центром в г. Благовещенске Амурской области. Общая площадь дилерского центра составляет 8150 кв. м., что позволило разместить на территории производственные помещения с шестью оборудованными участками и 16 постов, офис и склады хранения запасных частей. Для удобства наших клиентов открыты фирменные магазины в г. Благовещенске и в г. Свободном, с торговой площадью 222,7 кв.м., шинный центр – 867 кв.м. и оборудованы специализированные сервисные подразделения в г. Свободном.

ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска зарегистрировано 23.01.2001 г. и располагается по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Театральная, дом 226. Юридический адрес совпадает с фактическим. Помимо основного вида деятельности, организация осуществляет дополнительные виды деятельности, представленные в таблице 1. Указанные виды деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенск отражены в учредительных документах организации.

Учитывая основной вид деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска, основной доход организации складывается из дилерской

наценки от продажи транспортных средств, приобретаемых у ООО «Камаз Центр».

Таблица 6 – Основной и дополнительные виды деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенск

Код ОКВЭД	Вид деятельности
45.19	Торговля прочими автотранспортными средствами
29.10.4	Производство грузовых автомобилей
33.14	Ремонт электрического оборудования
33.20	Монтаж промышленных машин и оборудования
45.19.1	Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских
45.19.2	Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, в специализированных магазинах
45.19.3	Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, прочая
45.19.4	Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе
45.19.49	Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе прочая
45.20	Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
45.20.2	Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств
45.20.4	Техническая помощь на дорогах и транспортирование неисправных автотранспортных средств к месту их ремонта или стоянки
45.31.1	Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов

Размер торговой наценки составляет 3 %, исходя из договорных условий работы организаций. При этом ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска не имеет права установить больший размер наценки на реализуемые транспортные средства.

В целях выявления основных проблем в деятельности ООО «Авто Центр Самарагд», проведена оценка внутренней среды организации. Важно отметить, что особое значение для деятельности исследуемого предприятия, имеет персонал, реализующий возложенный на него цели и функции. Динамика численности персонала ООО «Авто Центр Самарагд» по группам представлена в таблице 7.

Согласно представленным в таблице 7 сведениям, в анализируемом периоде наблюдается увеличение среднегодовой численности персонала ООО «Авто Центр Самарагд» на 18 человек, что в основном обусловлено ростом среднегодовой численности рабочих предприятия на 15 человек.

Таблица 7 - Динамика численности персонала ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 – 2022 гг.

Группы персонала	Среднегодовая численность персонала, чел.			Абсолютный прирост		Относительный прирост, процент	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Руководители	3	3	3	-	-	100	100
Специалисты	15	12	18	-3	6	80	150
Рабочие	14	25	29	11	4	178,6	116
Итого	32	40	50	8	10	125,00	125,0

Наибольшая доля в структуре персонала ООО «Авто Центр Самарагд» в 2022 г. представлена рабочими, доля показателя составляет 58 % в 2022 г. (таблица 3). При этом в 2020 гг. наблюдается противоположная тенденция. В частности, наибольшая доля в структуре персонала предприятия представлена специалистами (46,9%).

Таблица 8 – Структура персонала ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 – 2022 гг.

Группы персонала	Структура персонала, процент			Изменения по структуре, процентных пунктов
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
1	2	3	4	5
Руководители	9,4	7,5	6	-3,375
Специалисты	46,9	30	36	-10,875
Рабочие	43,8	62,5	58	14,25
Итого	100	100	100	-

Указанное изменение структуры персонала предприятия является следствием расширения деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» и усилением производственного направления.

За рассматриваемый период наблюдается увеличение коэффициента оборота рабочей силы по приему в связи с увеличением численности персонала, принятого на работу в ООО "Авто Центр Самарагд", относительно средней численности сотрудников. Это отражено в таблице 8.

Также отмечено снижение коэффициента оборота рабочей силы по выбытию в 2020 – 2022 гг. на 0,10, что обусловлено увеличением численности уволенного персонала ООО «Авто Центр Самарагд», к среднесписочной численности персонала.

Таблица 9 – Показатели состава и движения персонала ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Значение показателей			Изменения 2022 г. к 2020 г	
	2020 г.	2021 г.	2022 г	абсолютные	относительные, процент
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность персонала, чел.	32	40	50	18	56,25
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	-	-	0,09	0,09	x
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	-	0,10	0,09	0,09	x
Коэффициент текучести кадров	-	0,10	0,09	0,09	x
Коэффициент постоянства кадров	1,00	0,95	0,91	-0,09	x

За период с 2020 по 2022 годы данный показатель, наоборот, уменьшился на 0,01. Отмечается негативная тенденция в снижении коэффициента постоянства кадров в организации.

В целом, проведенный анализ движения персонала ООО «Авто Центр Самарагд» показал относительное постоянство кадров организации.

Доход организации складывается из услуг от ремонта автотранспортных средств марки «Камаз». Учитывая, что ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска является официальным представителем ООО «Камаз Центр» на территории Амурской области, многие владельцы специализированной транспортной

техники (в основном юридические лица), предпочитают обслуживать транспорт именно в ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска, учитывая высокую деловую репутацию компании, признание потребителей и высокую квалификацию персонала организации.

В приложении А представлены данные бухгалтерского баланса ООО "Авто Центр Самарагд", включающиеся в анализ экономических показателей. Анализ экономических показателей включает в себя оценку финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, а также анализ основных и оборотных средств.

Далее целесообразно провести анализ финансового состояния предприятия, для чего, в таблице 10 представлены финансовые результаты деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 – 2022 гг.

Анализируя результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, мы можем увидеть итоги работы финансово-хозяйствующего субъекта за определенный период времени. Для выявления основных тенденций, связанных с финансовыми показателями, необходимо рассмотреть изменение основных экономических показателей деятельности ООО "Авто Центр Самарагд" в городе Благовещенск в период с 2020 по 2022 гг. (таблица 10).

Таблица 10 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 - 2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменения 2022 г. к 2020 г.	
				абсолютные	темпы прироста, процент

1	2	3	4	5	6
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	12711,5	11368,5	12643	-68,5	-0,54
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	496467	5875688	593202	96735	19,48
Собственный капитал, тыс. руб.	318462	337321	353104	34642	10,88
в том числе:					
- уставный капитал, тыс. руб.	10	10	10	-	-
- нераспределенная прибыль, тыс. руб.	318452	337311	353094	34642	10,88
Заемный капитал, тыс. руб.	218294	301099	194880	-23414	-10,73
в том числе:					
- краткосрочные обязательства, тыс. руб.	218294	301099	194880	-23414	-10,73
Выручка, тыс. руб.	758731	1049364	945430	186699	24,61
Себестоимость, тыс. руб.	664413	931572	771632	107219	16,14
Валовая прибыль, тыс. руб.	94318	117792	173798	79480	84,27
Коммерческие расходы, тыс. руб.	84199	106459	142533	58334	69,28
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10119	11333	31265	21146	в 3,09 раза
Проценты к получению, тыс. руб.	-	1443	1443	1443	-
Проценты к уплате, тыс. руб.	3676	3321	3503	-173	-4,71
Прочие доходы, тыс. руб.	46468	47487	56195	9727	20,93
Прочие расходы, тыс. руб.	19155	29183	49040	29885	в 2,56 раза
Чистая прибыль, тыс. руб.	25706	18906	15783	-9923	-38,60
Величина заемного капитала на рубль собственного, руб.	0,69	0,89	0,55	-0,13	-19,48
Чистая рентабельность продаж, процент	3,39	1,80	1,67	-1,72	x
Фондоотдача, руб.	59,69	92,30	74,78	15,09	25,28

Согласно сведениям, представленным в таблице 10, в анализируемом периоде наблюдается снижение среднегодовой стоимости основных средств ООО «Авто Центр Самарагд» на 68,5 тыс. руб. Учитывая относительное изменение показателя (0,54 %), следует отметить, что причиной представленной ситуации, является начисление амортизации (физического износа). Представленная тенденция, в совокупности с ростом выручки предприятия, привела к повышению интенсивности использования основных средств, что определяется увеличением фондоотдачи на 15,09 руб. (или 25,28 %). Среднегодовая стоимость активов ООО «Авто Центр Самарагд», напротив, имеет тенденцию к росту. Так, увеличение показателя произошло на 96 735 тыс. руб. (19,48 %), что является след-

ствием увеличения стоимости оборотных активов предприятия. Также следует отметить, что динамика представленного показателя свидетельствует о расширении имущественного потенциала исследуемого предприятия.

Анализ пассивов бухгалтерского баланса ООО «Авто Центр Самарагд» позволил определить, что основным источником финансирования деятельности предприятия, являются собственные средства (собственный капитал), величина которых увеличилась на 34 642 тыс. руб. (10,88 %). Прирост показателя в основном обусловлен увеличением нераспределенной прибыли.

Помимо собственных средств, финансирование деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» осуществляется из заемных источников, которые представлены исключительно краткосрочными обязательствами. Показатель демонстрирует негативную динамику снижения, сократившись на 23 414 тыс. рублей, что составляет 10,73% от исходного значения. Изменение источников финансирования деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» привели к снижению величины заемного капитала, приходящегося на рубль собственного, что определяет рост финансовой устойчивости предприятия и снижение финансовой зависимости от внешних источников финансирования.

Анализ показателей, отражающих финансовые результаты деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» позволил определить рост масштабов деятельности предприятия, что определяется увеличением себестоимости продаж на 107 219 тыс. руб. (16,14 %). Представленные изменения являются следствием увеличения потребительского спроса на технику и услуги, реализуемые ООО «Авто Центр Самарагд». Динамика представленных показателей привела к увеличению валовой прибыли на 79 480 тыс. руб. (84,27 %), что определяет рост результатов основной деятельности предприятия. Аналогичная тенденция характерна для прибыли от продаж, величина которой увеличилась на 21 146 тыс. руб. (или в 3,09 раза). Динамика представленного показателя позволяет судить о росте результатов хозяйственной деятельности ООО «Авто Центр Самарагд».

Необходимо отметить снижение чистой прибыли ООО «Авто Центр Самарагд» в анализируемом периоде на 9 923 тыс. руб. (38,60 %), что в основном обусловлено существенным ростом прочих расходов (на 29 885 тыс. руб. или в 2,56 раза). Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается снижение финансовых результатов деятельности предприятия, что способствует формированию определенных финансовых угроз для развития деятельности предприятия. Также в качестве негативной тенденции следует отметить снижение чистой рентабельности продаж на 1,72 процентных пунктов, что также является результатом сокращения чистой прибыли.

Таким образом, по результатам анализа выявлены тенденции, способные формировать как возможности, так и угрозы для развития предприятия.

Организационная структура управления ООО «Авто Центр Самарагд» г. представлена на рисунке 3. Согласно представленным на рисунке 3 сведениям, во главе ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска находится учредитель, осуществляющий общее и стратегическое руководство деятельности организации.

Организационная структура управления ООО «Авто Центр Самарагд» г. представлена на рисунке 3. Согласно представленным на рисунке 3 сведениям, во главе ООО «Авто Центр Самарагд» г. Благовещенска находится учредитель, осуществляющий общее и стратегическое руководство деятельности организации. В настоящее время в автоцентре трудится 52 сотрудника.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Авто Центр Самарагд»

Управленческая система в ООО "Авто Центр Самарагд" представляет собой набор способов и методов, которые применяются для достижения поставленных целей. Методы могут различаться по мотивационным характеристикам, то есть воздействию, которое они оказывают на поведение людей. В организации применяется разнообразие методов, подходов и приемов в процессе управления. Эти инструменты помогают организовать и систематизировать выполнение функций менеджмента, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. Все эти элементы совместно формируют методы управления.

В таблице 11 представлены результаты анализа степени использования различных методов управления в ООО «Авто Центр Самарагд».

Согласно представленным данным в таблице 11, в ООО "Авто Центр Самарагд" наиболее часто применяются социально-психологические методы управления. Их использование составляет 42%. Менеджеры высшего и среднего уровней осуществляют внедрение организационно-распорядительных методов управления. Менеджмент среднего звена отвечает за реализацию экономических и социально-психологических методов управления в организации.

Таблица 11 - Анализ степени использования различных методов управления в ООО «Авто Центр Самарагд»

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	Процент использования
1	2	3	4
Организационно-распорядительные	Организационное проектирование	Высший	5
	Регламентирование	Высший и средний	12
	Нормирование	Средний	4
Итого организационно-распорядительные методы			21
Экономические	Материальное стимулирование	Высший	15
	Планирование экономических результатов	Высший и средний	8
	Контроль экономических показателей	Средний	14
Итого экономические методы			37
Социально-психологические	Моральное поощрение	Средний	17
	Социальное планирование	Высший и средний	5
	Убеждение	Средний	6
	Личный пример	Высший	4
	Регулирование межличностных отношений	Высший и средний	12
Итого социально психологические методы			42
Итого			100

Таким образом, в ООО «Авто Центр Самарагд» организована эффективная система управления. Дистрибьютор "КАМАЗ", с главным офисом в городе Набережные Челны, устанавливает регламентацию для предоставления услуг и рекомендует цены за эти услуги.

Проведенная оценка процесса разработки и принятия управленческих решений на основе метода экспертных оценок позволила определить процессы, которые требуют мероприятий, направленных на их совершенствование. Таким образом процессами, требующими оптимизации, согласно проведенным методам исследования, являются: качество информации, используемой для приня-

тия решений, что зависит от степени аналитических действий, направленных на выявление динамики и особенностей исследуемых показателей.

В качестве типовых управленческих решений, принимаемых в организации, следует выделить:

- решение в части выбора поставщиков запасных частей, узлов и агрегатов;
- решение в части определения договорных условий работы с поставщиками запасных частей, узлов и агрегатов;
- решение в части изменения перечня предлагаемых ремонтных работ и услуг;
- решение о предоставлении скидки крупным клиентам;
- решение о премировании сотрудников организации.

Необходимо отметить, что окончательное принятие управленческого решения осуществляется исключительно директором. При этом подготовка вариантов управленческих решений и выбор оптимального, относится к компетенции руководителей отделов и служб организации. В таблице 12 представлена компетенция руководителей отделов и служб ООО «Авто Центр Самарагд» в части принятия управленческих решений.

Компетенция начальников отделов и служб ООО «Авто Центр Самарагд» в части формирования управленческих решений закреплена в должностных инструкциях. Непосредственной подготовкой исходной информации для разработки управленческих решений в ООО «Авто Центр Самарагд», занимаются сотрудники отделов.

Таблица 12 - Компетенция руководителей отделов и служб ООО «Авто Центр Самарагд»

Должность	Сфера ответственности	Принимаемые управленческие
1	2	3
Главный бухгалтер	Контроль над финансовой деятельностью организации	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость коммуникаций с представителями контролирующих органов; - оптимизация системы налогообложения; - оптимизация расходной части бюджета организации; - доработка автоматизированной базы учета;
Начальник отдела продаж	Контроль над результатами реализации работ и услуг	<ul style="list-style-type: none"> - разработка системы скидок для клиентов; - предложение мер по снижению дебиторской задолженности; - разработка мер по усилению контроля над выполнением договорных обязательств; - разработка мер по увеличению клиентской базы;
Начальник отдела монтажа	Контроль над производственной деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> - выбор видов и наименований используемых ресурсов при осуществлении производственной деятельности; - необходимость замены производственного инвентаря и оборудования; - совершенствование производственных процессов;

Формирование, анализ, оценка и выбор наиболее оптимальных управленческих решений в ООО «Авто Центр Самарагд», находится в компетенции начальников отделов и служб. Управленческие решения выносятся по согласованию с директором организации, но прямая ответственность за разработку управленческих решений, возлагается на начальников отделов и служб организации. Следует отметить, что контроль над реализацией управленческих решений в ООО «Авто Центр Самарагд» возлагается на начальников отделов и служб организации.

Далее выполнена матрица SWOT – анализ ООО «Авто Центр Самарагд», с целью выявления сильных и слабых сторон внешней и внутренней среды ООО «Авто Центр Самарагд» (таблица 13).

Таблица 13 –SWOT-Анализ

Сильные	<ul style="list-style-type: none"> - широкая ассортиментная политика; - участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах; - продукция, соответствующая нормам; - местоположение организации; - контроль качества продукции; - известность торговой марки; - развитая сбытовая сеть; - наличие постоянных покупателей. 	Возможности	Угрозы
		<ul style="list-style-type: none"> - рост рынка; - возможность выхода на новые рынки сбыта; - поддержка государством данного вида промышленности. <p>Открытие дополнительных собственных сервисных центров по ремонту и обслуживанию, используя высокое техническое оснащение;</p> <p>Внедрение новой технологии сервисного обслуживания, используя знание своей целевой аудитории;</p> <p>Расширение присутствия на новых рынках сбыта и повышение узнаваемости компании на рынке;</p> <p>Эффективная ассортиментная политика и эффективная работа с корпоративными клиентами представляют собой прочную основу для стимулирования роста на рынке;</p> <p>Продукция, соответствующая стандартам Евро 1, 2 и 3, высокий профессионализм участников каналов распределения и строгий контроль качества продукции существенно упрощают процесс проникновения на новые рынки сбыта;</p> <p>Накопленный опыт работы на рынке способствует достижению масштабного эффекта.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - появление новой технологии у конкурентов; - возможность открытия новых торговых точек, филиалов конкурентами; - вероятность расширения ассортимента конкурентами; - вероятность снижения цен конкурентами; - рост цен на ресурсы; - общее экономическое положение в стране; - развитие сбытовой сети конкурентов; - потеря ключевых клиентов. <p>Удержание покупателей от перехода к конкурентам, проинформировав их о высокой технической оснащенности, квалифицированном персонале, опыте сотрудничества с государственными компаниями;</p>
Слабые	<ul style="list-style-type: none"> - износ оборудования; - система оплаты; - низкий уровень мотивации; - слабая маркетинговая система; - низкое качество обслуживания; - отток персонала; - снижение конкурентоспособности; 	<p>Для того чтобы расширить рынки сбыта, необходимо наладить маркетинговую стратегию организации;</p> <p>Внедрение более усовершенствованного оборудования для сервисного обслуживания, позволит завоевать новый сегмент покупателей и удержать имеющихся.</p>	<p>Благодаря улучшению маркетинговой политики, предприятие сможет привлечь большее число покупателей;</p> <p>Высокое техническое оснащение и квалифицированный персонал</p>

SWOT-анализ внутренней среды организации показал, что она обладает большим количеством сильных сторон, чем слабыми. Кроме того, анализ позволил определить реальное положение организации на рынке, которое характеризуется высокой степенью зависимости от потребителей. Однако были выявлены также возможности, способные улучшить позиции автоцентра на рынке, а также угрозы, которые могут негативно повлиять на его положение.

Сильными сторонами ООО «Авто Центра Самарагд» являются следующие: широкая ассортиментная политика; участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах; продукция, соответствующая нормам; местоположение организации; контроль качества продукции; известность торговой марки; развитая сбытовая сеть; наличие постоянных покупателей; выгодное территориальное расположение.

Анализ данных, собранных в ходе исследования, выявил такие слабые стороны компании: износ оборудования; система оплаты; низкий уровень мотивации; слабая маркетинговая система; низкое качество обслуживания; отток персонала; снижение конкурентоспособности; снижение доходов.

Далее был выполнен перекрестный анализ между всеми четырьмя группами. Итак, матрица SWOT-анализа позволяет наглядно увидеть сильные и слабые стороны организации, а также выявить возможности и угрозы на рынке, с которыми она сталкивается. SWOT-анализ является полезным инструментом для определения стратегических направлений и принятия решений в организации, исходя из ее внутренних преимуществ и недостатков, а также внешней среды, включая возможности и угрозы.

Важно отметить, что в современных условиях, деятельность ООО «Авто Центр Самарагд» характеризуется как слабыми, так и сильными сторонами, что позволяет создать явные конкурентные преимущества организации и достичь высокого уровня конкурентоспособности.

Проведенный анализ внутренней и внешней среды ООО «Авто Центр Самарагд» позволил определить наличие множества возможностей для развития деятельности организации.

2.3 Анализ системы обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд»

Основным видом деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» является реализация специализированной техники торговой марки «Камаз». Организация также предоставляет услуги по техническому обслуживанию и ремонту приобретенной спецтехники. Вот перечень услуг по ремонту спецтехники, которые она оказывает:

- Обслуживание и ремонт оборудования в цехе и на выезде;
- ремонт силовых установок;
- восстановление узлов и агрегатов;
- ремонт гидравлических цилиндров;
- комплексное техническое обслуживание;
- ремонт систем автоматического управления и другое.

В составе ООО "Авто Центр Самарагд" функционируют несколько подразделений, включая склады запасных частей и сервисный центр. Эти подразделения обеспечивают всестороннюю и своевременную поддержку клиентов в различных районах региона:

- современный сервисный цех в г. Благовещенске;
- центр восстановления компонентов в г. Благовещенске;
- стационарные сервисные центры на удаленных участках;
- мобильные сервисные команды быстрого реагирования для выездного сервиса;
- склады запасных частей в крупных подразделениях и эффективная логистическая схема для поставки запчастей в кратчайшие сроки.

Автотранспортное средство потребителя является объектом ремонта и технического обслуживания. Непосредственно услуги по ремонту и техническому обслуживанию автотранспортных средств выполняются мастерами по ремонту, такими как автомеханики, автослесари и электрики.

Технологические процессы при проведении ТО и ремонта автомобилей в сервисном обслуживании заключаются в том, что на СТО владелец автомобиля имеет право на проведение выборочных работ и объемом ТО и ТР (текущего ремонта) в любом сочетании. Схема технологического процесса ТО и ремонта автомобилей представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Схема технологического процесса технического обслуживания и ремонта автомобилей на СТО

Сервисное обслуживание автоцентра представляет собой важный процесс, направленный на поддержание и улучшения технического состояния автомобилей, обеспечение их безопасности и надежности, а также удовлетворение потребностей клиентов.

Уровень удовлетворенности клиентов может зависеть от множества факторов, включая качество предоставляемых услуг, скорость обслуживания, цены, коммуникацию с клиентами и общую атмосферу в автоцентре.

Алгоритм сервисного обслуживания сервисного центра ООО «Авто Центр Самарагд» представлен на рисунке 6.

Работы по техническому обслуживанию автомобилей очень трудоёмки, поэтому современная технология обслуживания предусматривает механизацию этих работ с применением различного оборудования. В первую очередь меха-

низируются наиболее трудоёмкие работы, в том числе и операции по внешнему уходу.

Была рассмотрена организация выполнения ремонта по сервису автомобилей и контроль качества в сервисном центре ООО «Авто Центр Самарагд».

Они включают в себя:

1. Предварительная запись на ремонт:

В ООО "Авто Центр Самарагд" для предварительной записи на ремонт клиенты могут обратиться к мастеру-приемщику или оформителю. Основная цель этого процесса - обеспечить равномерную загрузку зоны ремонта. Бизнес-процессы в организации направлены на соблюдение стандартов по стоимости заказ-нарядов (средний чек) и достижение запланированных показателей удовлетворенности клиентов. Все звонки, поступающие в сервисный центр, обрабатываются и вносятся в CRM, где сохраняются данные о клиентах и причинах обращения. Если запрос клиента не соответствует обязательным требованиям, ему объясняется, что указанный вид работ не выполняется в данном сервисном центре, и, при возможности, предлагается другой сервисный центр, где можно выполнить необходимые работы.

2. Прием автомобиля и оформление предварительного заказ-наряда:

Процесс приема автомобиля и оформления предварительного заказ-наряда включает участие следующих лиц: мастер-приемщик, оформитель и менеджер по продажам сервисного обслуживания. Основными целями этого процесса являются увеличение объема продаж и достижение плановых показателей по обслуживанию клиентов. В рамках этого бизнес-процесса осуществляются следующие задачи: соблюдение стандартов по стоимости заказ-нарядов (среднему чеку), достижение запланированных показателей удовлетворенности клиентов, предоставление высококачественного клиентского обслуживания, а также продажа сервисных услуг и запасных частей.

Мастер-приемщик осуществляет предварительное обзвон клиентов перед их приездом в сервисный центр и принимает автомобиль. В процессе обслуживания автомобиля мастер-приемщик информирует клиента о состоянии его транспортного средства и согласовывает необходимые ремонтные работы. По окончании ремонта, мастер-приемщик передает полный комплект документов сотруднику, который отвечает за прием транспортных средств в зоне ремонта, либо перегонщику техники.

3. Организация выполнения работ по сервису автотехники

Для организации выполнения сервисных работ по автотехнике задействованы следующие участники: мастер-приемщик, менеджер по запасным частям, слесарь, мастер ремонтной зоны, инженер по гарантии и перегонщик. Основными целями данного процесса являются своевременное и качественное выполнение запланированных работ. Основные задачи процесса включают загрузку ремонтной зоны и сокращение повторных ремонтов.

Процесс начинается с передачи автомобиля перегонщику со стороны мастера-приемщика, который перегоняет его на склад транспортных средств для ожидания ремонта. Мастер ремонтной зоны контролирует загрузку участка мойки и, при необходимости, указывает на мойку конкретного автомобиля. После мойки перегонщик возвращает автомобиль на склад в ожидании ремонта. Затем мастер ремонтной зоны указывает перегонщику место установки автомобиля.

Слесарь осуществляет дефектовку автомобиля в соответствии с заказ-нарядом, заполняет карту диагностики.

Инженер по гарантии следит за соблюдением слесарем требований руководства в процессе дефектовки автомобиля в гарантийный период эксплуатации. Он анализирует представленные материалы и дефектные изделия.

В случае необходимости слесаря и диагност может осуществлять выполнение работ на выезде.

4. Контроль качества

Контроль качества включает участников процесса, таких как начальник СЦ, мастер ремонтной зоны, мастер-приемщик, перегонщик и слесарь. Основной целью процесса является обеспечение контроля качества выполнения ремонтных работ и сокращение числа повторных обращений на ремонт. Основные задачи включают проверку автотранспортных средств после ремонта и выявление нарушений в технологии ремонта.

В рамках выполнения работ по заказ-наряду слесарь осуществляет проверку работ, таких как смазка, регулировка и другие, которые не могут быть контролированы визуально или другими методами без разборки узлов.

Для осмотра автомобиля используются следующие критерии контроля:

1. В процессе контроля качества включается 100% проверка уровней масел и других технологических жидкостей, а также обнаружение возможных утечек, осуществляемая визуально или на ощупь.
2. Для обеспечения безопасности движения (тормозов, рулевого управления, подвески, мостов, фар), производится проверка качества крепежных работ. Эта проверка может быть выполнена выборочно (10% от общего объема) или в полном объеме (100%). Она включает использование динамометрических ключей для важных соединений.
3. Для оценки качества проведения регулировочных работ и проверки работоспособности узлов, согласно операции, указанной в технологической карте, применяются мерительные инструменты. Кроме того, каждый автомобиль подвергается 100% проверке на наличие загрязнений и повреждений как внутри, так и снаружи.
3. В случае необходимости мастер ремонтной зоны совместно с перегонщиком выполняют дорожное испытание, особенно в следующих ситуациях:
 - устранение дефектов, которые могут вызывать посторонние шумы.
 - ремонт, связанный с повторными обращениями клиентов.

- устранение дефектов, влияющих на безопасность эксплуатации автомобиля.

- устранение периодически возникающих неисправностей, которые отрицательно сказываются на эксплуатационных характеристиках автомобиля.

Начальник сервисного центра (СЦ) регулярно проводит собрания с сотрудниками СЦ для обсуждения результатов анализа и обеспечения надлежащего качества работы.

5. Согласование и предъявление работ заказчику:

Процесс согласования и предъявления работ заказчику включает следующих участников: мастер-приемщик, оформитель и менеджер по продажам сервисных услуг. Основной целью процесса является корректная передача транспортного средства клиенту. Основной задачей бизнес-процесса является обеспечение высокого уровня удовлетворенности клиента и увеличение объема продаж услуг на 1 транспортного средства.

Оформитель связывается с клиентом по телефону и уведомляет о готовности транспортного средства для его забора. Такой звонок осуществляется только в случае, когда клиент покинул территорию сервисного центра (например, если ремонт занимает продолжительное время и клиент ожидает окончания работ не в центре).

При прибытии клиента на ресепшн мастер-приемщик встречает его и обсуждает все заявленные и выполненные работы. Затем, подойдя к автомобилю вместе с владельцем, мастер-приемщик разъясняет все строки счета и детально объясняет, какие работы были выполнены. Если имеются замененные, снятые или поврежденные детали, мастер-приемщик показывает их клиенту и согласовывает с ним дальнейшие действия (клиент может забрать детали с собой или оставить их в сервисе для утилизации).

После согласования выполненных работ клиент осуществляет оплату за выполненные работы, а затем происходит передача транспортного средства клиенту.

Передача автотехники представителю перегонной компании осуществляется в соответствии с чек-листом, согласно которого производилась приемка на сервис. При обнаружении повреждений на автомобиле или замене узлов или агрегатов производит устранение выявленных недостатков за свой счет;

6. После сервисный опрос клиента:

В рамках данного процесса участвуют следующие участники: руководитель сервисного центра, мастер-приемщик, оператор call-центра и менеджер по продажам сервисного обслуживания. Основной целью процесса является повышение уровня лояльности клиентов. Основной задачей бизнес-процесса является достижение доли опрошенных клиентов не менее 95% и обеспечение высокого уровня удовлетворенности клиентов.

7. Работа с возражениями клиентов.

Процесс работы с возражениями клиентов включает участие руководителя, мастера-приемщика, оформителя и менеджера по продажам сервисного обслуживания. Главная цель этого процесса - повышение лояльности клиентов и улучшение качества клиентского и сервисного обслуживания.

Когда клиент выражает недовольство в отношении предоставленного сервиса или после обслуживания, мастер-приемщик и менеджер по продажам сервисных услуг применяют алгоритм "снятия негатива на месте". Они устанавливают контакт с клиентом и стремятся разрешить возникшие возражения. Алгоритм "снятия негатива на месте" включает в себя действия, направленные на внимательное выслушивание клиента, понимание его проблемы, извинение за возникшие неудобства, предложение адекватного решения проблемы и следующие шаги для улучшения обслуживания.

В данном процессе руководитель выполняет анализ отчетов по возражениям клиентов, предоставленных мастерами-приемщиками и менеджерами по продажам сервисных услуг. Он оценивает эффективность предпринятых мероприятий и, при необходимости, разрабатывает новые меры и принимает административные меры в отношении сотрудников, ответственных за возникновение возражений, если возражения не были оперативно устранены без негативных последствий и негативных отзывов от клиентов.

Оформитель, спустя три рабочих дня после закрытия претензии, связывается с клиентами, чтобы выяснить их удовлетворенность принятыми мерами по устранению претензии. Если обнаруживается неудовлетворенность, оформитель выясняет причину и составляет отчет, который направляется мастеру-приемщику, менеджеру по продажам сервисных услуг и руководителю. Руководитель принимает решение о необходимости дополнительного рассмотрения претензии или окончательного ее закрытия.



Рисунок 6 - Алгоритм сервисного обслуживания

Таким образом, руководитель играет важную роль в анализе претензий клиентов и принятии мер для улучшения сервисного обслуживания, а оформитель осуществляет контрольную связь с клиентами для оценки их удовлетворенности и выявления возможных недовольств. Эти действия позволяют улучшить процесс работы с возражениями клиентов и повысить их удовлетворенность.

Важно отметить, что в современных условиях значительная часть взаимодействия с клиентами может происходить через различные каналы коммуникации.

Следует отметить, что в современных условиях, существенная часть дохода ООО «Авто Центр Самарагд» представлена доходами от реализации специализированной техники. При этом, учитывая размер торговой наценки (3 %), которую ООО «Авто Центр Самарагд», выступая официальным дилером торговой марки «Камаз» не может менять (исходя из договорных условий работы между ООО «Авто Центр Самарагд» и ПАО «Камаз»), величина прибыли от реализации спецтехники меньше, чем прибыль от реализации услуг по ремонту спецтехники и от реализации запасных частей, используемых в организации при ремонте специализированной техники.

В целях анализа результатов производственной деятельности ООО «Авто Центр Самарагд», проведен анализ показателей рентабельности, отражающих эффективность выполнения организацией возложенных на нее функций и задач. Результаты анализа представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ рентабельности деятельности ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Значение показателей, процент			Изменения 2022 г. к 2020 г., процентный пункт
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
1	2	3	4	5

Рентабельность товаров, услуг	1,52	1,22	4,05	2,53
Рентабельность продаж	1,33	1,08	3,31	1,97
Чистая рентабельность	3,39	1,80	1,67	-1,72

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала)	4,79	2,96	2,88	-1,91
Рентабельность собственного капитала	8,07	5,60	4,47	-3,60
Рентабельность перманентного капитала	8,07	5,60	4,47	-3,60
Рентабельность основной деятельности	14,20	12,64	22,52	8,33
Рентабельность продаж	1,33	1,08	3,31	1,97
Рентабельность активов	2,04	1,93	5,27	3,23
Рентабельность заемного капитала	4,64	3,76	16,04	11,41
Рентабельность валовой прибыли	12,43	11,23	18,38	5,95

Согласно представленным в таблице 14 сведениям, в целом, за анализируемый период наблюдается повышение эффективности деятельности ООО «Авто Центр Самарагд». При этом отдельные показатели имеют тенденцию к снижению. Рентабельность основной деятельности исследуемой организации позволяет сделать вывод о росте величины валовой выручки, приходящейся на 1 рубль себестоимости реализованной спецтехники, услуг и товаров, которыми выступают запасные части, узлы и агрегаты.

Также отмечен рост рентабельности товаров и услуг ООО «Авто Центр Самарагд» в анализируемом периоде на 2,53 процентных пункта в анализируемом периоде (с 1,52 % до 4,05 %). Указанный показатель свидетельствует о росте величины прибыли от продаж, приходящейся на 1 рубль себестоимости реализованных товаров и услуг. Тенденция к росту рентабельности товаров и услуг связана с превышением темпа роста валовой прибыли организации над темпом роста прибыли от продаж. В анализируемом периоде наблюдается повышение эффективности деятельности ООО «Авто Центр Самарагд», что свидетельствует об эффективно организованном производственном процессе в исследуемой организации.

В целом диагностика системы обслуживания ООО «Авто Центр Самарагд» показал, что существует потребность совершенствования системы обслуживания клиентов.

3 ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРИНЯТИЯ ИСКОМОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

3.1 Выбор проблемных параметров в системе обслуживания клиентов

Принятие управленческого решения – это очень ответственный и ключевой процесс в менеджменте от качества его выполнения зависит эффективность системы менеджмента предприятия в целом.

Принимаемое решение должно быть всесторонне обосновано, в первую очередь необходимо обоснование целесообразности реализации разрабатываемого решения.

В данной выпускной квалификационной работе разрабатывается управленческое решение по совершенствованию обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд».

ООО «Авто Центр Самарагд» - целостная система, т.к. каждый элемент системы вносит вклад в реализацию целевой функции системы, а именно – специализирующая на поставках спецтехники, а также аттестованный сервисный центр, обеспечивающий сервисное обслуживание и ремонт поставляемой техники, продажи оригинальных запасных частей к ним.

Система обслуживания клиентов включает множество параметров, таких как: удобство расположения сервисного центра, качество сервисного обслуживания, ассортимент товара и услуг, длительность обслуживания автомобиля, профессионализм персонала, стоимость услуг.

Из данного перечня необходимо выбрать проблемные параметры, которые затем в процессе реализации разработанного управленческого решения

следует улучшить. Методически выбор проблемных параметров осуществлен в процессе оценки удовлетворённости клиентов автоцентра.

Была составлена анкета, в которую были включены вопросы, характеризующие оценку качества предоставляемых услуг и обслуживания в ООО «Авто Центр Самарагд».

В анкетировании была использована социологическая информация, полученная в ходе опроса клиентов ООО «Авто Центр Самарагд». В исследовании применена случайная выборка, всего было опрошено 100 человек.

Клиентам было предложено ответить на ряд вопросов, с последующей оценкой по пяти бальной системе (Баллы: 1 – Плохо; 2 – Неудовлетворительно; 3 – Удовлетворительно; 4 – Хорошо; 5 – Отлично). Фрагмент результатов опроса респондентов, представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Фрагмент оценки ответов клиентов на вопросы анкеты

№ анкеты	Параметры оценки					
	Удобство расположения сервисного центра	Качество сервисного обслуживания	Ассортимент товара и услуг	Длительность обслуживания автомобиля	Профессионализм персонала	Стоимость услуг
1	2	3	4	5	6	7
1	5	4	5	4	5	5
2	3	3	4	3	5	5
3	4	4	4	4	4	3
4	5	4	4	4	4	3
5	5	5	3	4	4	5
6	4	5	5	4	4	4
7	3	4	5	2	3	4
8	4	5	3	4	5	4
9	5	3	5	4	4	3
10	3	5	4	5	3	3

Полученные результаты свидетельствовали о том, что 65,6% опрошенных, сталкиваются с такими проблемами как, длительные сроки обслуживание автомобилей, низкое качество выполняемых услуг и сервиса организации.

Сводная оценка удовлетворённости клиентов предприятия представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Сводная оценка удовлетворенности клиентов ООО «Авто Центр Самарагд»

Параметры оценки	Оценка					Среднее значение оценки
	5	4	3	2	1	
Удобство расположения	15	13	4	0	0	4,34
Качество ремонта	12	16	3	1	0	4,21
Разнообразие ремонтных услуг	9	17	6	0	0	4,09
Сроки обслуживания ремонта	4	13	13	2	0	3,5
Количество предлагаемых услуг	8	17	6	1	0	3,71
Профессионализм персонала	16	12	4	0	0	4,37
Стоимость (доступность) услуг	7	17	8	0	0	3,8
Качество сервиса	4	6	18	3	1	3,28
Итог (сумма чисел в столбце)	75	111	62	7	1	
Среднее значение оценки работы						3,9

Среднюю оценку системы обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд» значительно снижает качество сервисного обслуживания и длительность ремонта автомобиля.

В целом клиенты оценили работу автоцентра приблизительно на оценку «4», наименьший показатель получили такие параметры как длительный ремонт автомобиля и качество сервиса.

В дальнейшем разработки управленческого решения необходимо совершенствовать систему обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд»

3.2 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения

Основной целью разработки управленческого решения в данной ситуации является повышение качества обслуживания клиентов. В соответствии с технологией разработки управленческих решений обязательным этапом является разработка альтернативных вариантов.

В данной выпускной квалификационной работе сгенерированы следующие альтернативные варианты: совершенствование технологии обслуживания

клиентов, повышение квалификации персонала системы обслуживания клиентов и вариант «оставить все как есть».

Для каждой альтернативы будут рассмотрены как положительные, так и отрицательные исходы.

Альтернатива А – Совершенствование технологии обслуживания клиентов. При совершенствовании технологии обслуживания клиентов положительным исходом является покупка прибора для быстрой диагностики автомобиля, в результате чего можно сократить значительное время на технический осмотр автомобиля, что повлечет за собой ускоренный и качественный ремонт транспорта. При применении данной альтернативы повысится качество сервисного обслуживания, что повлияет на рациональное распределение финансов предприятия, благодаря которым произойдет повышение прибыли, что и станет положительным исходом. Однако, имеет место и отрицательный исход – поломка оборудования либо неумение работать с новой технологией.

Альтернатива Б – Повышение квалификации персонала системы обслуживания клиентов. Что касается варианта Б, положительный исход заключается в возможности обучения персонала навыкам обслуживания. Отрицательный исход возможен в том случае, если обученные специалисты покинут организацию.

Альтернатива В - Оставить все как есть. Вариант «бездействия» является обязательным вариантом, он необходим для того, чтобы сравнить планируемые варианты с исходным и обосновать улучшение ситуации. Такой вариант в данной ситуации гарантированно не имеет положительного эффекта. Это значит, что данный вариант недопустим и исключается из дальнейшего рассмотрения.

К перечню вышеперечисленных альтернатив предъявляются определенные требования:

- 1) Креативность;
- 2) Инновационность;

- 3) Количество альтернатив не должно быть меньше 2;
- 4) Альтернатива должна исходить от одной проблемы и приводить к одной цели;
- 5) Альтернативы должны различаться по способу достижения цели;
- 6) Альтернативные варианты должны быть принципиально разными;
- 7) Обеспечение конкурентного преимущества предприятия;
- 8) Гибкость, то есть наличие возможности корректировки решения в зависимости от развития ситуации;
- 9) Принятое управленческое решение должно привести к повышению эффективности системы обслуживания клиентов.

Для разработки оценочной системы, учитывающей рекомендации технологии и выбора оптимального управленческого решения, следует учесть следующие требования:

1) Критерии носят субъективный характер и учитывают предпочтения и полномочия лица, принимающего решение в данной ситуации;

2) Обязательным является наличие целевого критерия, в данном случае целевой критерий формулируется следующим образом – совершенствование системы обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд»;

3) Обязательными критериями являются:

а) Финансовый – затраты на осуществление управленческого решения должны быть минимальными;

б) Временной – время на осуществление управленческого решения не должно превышать 12 месяцев;

В оценочную систему так же включаются критерии, оценивающие риски, в данном случае они звучат так:

- Временной (до 1 года);

- Минимальные финансовые затраты;
- Обеспечение максимально высокого качества технического осмотра транспортного средства;
- Минимальное время обслуживание клиентов;
- Минимальные технические риски;
- Более высокий уровень автоматизации обслуживания

В таблице 17 показан выбор оптимального варианта для решения выявленной проблемы в организации.

Таблица 17 – Выбор оптимального управленческого решения

Критерий выбора		Оценки альтернативных вариантов					
Показатели	Ai	Совершенствования технологии обслуживания клиентов (А)		Повышение квалификации персонала системы обслуживания клиентов (Б)		«Как есть» (В)	
		Vi	i*Ai	Vi	i*Ai	Vi	i*Ai
1	2	3	4	5	6	7	8
Временной - до 1года	0,95	5	4,75	3	2,85	4	3,8
Минимальные финансовые затраты	1	4	4	3	3	4	4
Обеспечение максимально высокого качества технического осмотра транспортного средства	1	5	5	3	3	3	3
Минимальное время обслуживания клиентов	0,9	5	4,5	4	3,6	4	3,6
Минимальные технические риски	0,7	4	2,8	5	3,5	3	2,1
Более высокий уровень автоматизации обслуживания	0,8	5	4	3	2,4	4	3,2
Итого	-	33	25,05	25	18,35	25	19,7

Процедура выбора оптимального решения, которая была осуществлена с помощью метода взвешенных критериев, показала, что оптимальным вариантом совершенствования системы обслуживания клиентов является совершенствование технологии обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд».

3.3 Разработка механизма реализации выбранного управленческого решения

В практике менеджмента этап реализации принятого управленческого решения решающее значение для конечной эффективности. Хорошо разработанное решение может быть плохо реализовано и тогда эффективность разработанного управленческого решения будет низкой. Хорошо разработанный механизм реализации является обязательным условием качественного управленческого решения.

Механизм реализации разработки в данной выпускной квалификационной работе управленческое решение предусматривает следующие составляющие: перечень работ по реализации выбранного решения, календарный план их выполнения и распределение ответственности соответствующего персонала.

Выбранное управленческое решение заключается в совершенствовании технического обслуживания клиентов.

Технология обслуживания клиентов представлена схемой рисунка 5, где проблемными этапами технологии являются: организация выполнения работ по сервису автотехники и контроль качества работ.

В настоящее время процессы первичной диагностики и технического состояния транспортного средства осуществляются визуально, долго и не всегда качественно, так как дефекты могут быть скрыты в труднодоступных узлах автомобиля.

Для того чтобы специалисты быстро и качественно смогли диагностировать технику, определив неисправности в двигателе или коробке передач, не разбирая агрегат, необходимо закупить инструмент - эндоскоп с артикуляцией. Эндоскоп предназначен для выявления дефектов и неисправностей труднодоступных узлов автомобиля без их разборки. Достаточно часто диагностика автомобиля связана с необходимостью частичной или даже полной разборки того или иного узла автомобиля.

Для определения необходимого для диагностики современного прибора был выполнен обзор соответствующих технических устройств в результате, которого выбрано устройство оптоволоконный автомобильный эндоскоп. Видеоэндоскоп предусматривает выявления дефектов автомобиля, при этом сокращая время осмотра. Для этого предприятие, используя собственные средства, намерено приобрести и оснастить им сервисный центр.

Область применения прибора – труднодоступные места, в том числе и скрытое от невооруженного глаза. Использование автомобильного эндоскопа позволяет точно определить размер исследуемого дефекта, такого как трещина, свищ, выработка. С помощью оптоволоконного устройства можно легко обнаружить трещину размером всего несколько десятков микрон и определить следующую информацию: состояние камеры сгорания, степень износа поршня и цилиндра, плотность прилегания клапана к седлу, дефекты трансмиссии, утечку масла, тосола и других технических жидкостей, а также наличие коррозии и нагара.

Такие эндоскопы выпускаются различными производителями: JProbe, eVIT, Lasertech. Очередной задачей разработчика механизма реализации был выбор поставщика требуемого эндоскопа.

Выбор поставщика имеет большое значение не только из-за наличия множества поставщиков, предлагающих одинаковые материальные ресурсы на современном рынке, но также потому, что поставщик должен быть надежным партнером.

В таблице 18 определены основные критерии выбора поставщиков и установлена их значимость.

Из таблицы 18 видно, что наиболее привлекательным является поставщик «JProbe», эта компания получила наибольший совокупный балл в ходе оценки по показателям: качество, предоставление официальной гарантии и цена.

Таблица 18 – Выбор поставщика технического устройства эндоскопа для диагностики автотранспортных средств в системе обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд»

Показатели	Ai	JProbe		eVIT		Lasertech	
		Bi	Bi*Ai	Bi	Bi*Ai	Bi	Bi*Ai
Качество эндоскопа	0,5	5	2,5	5	2,5	5	2,5
Предоставление официальной гарантии	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Цена прибора	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Итого	1	14	4,7	13	4,5	12	4,3

Автомобильный эндоскоп представляет собой сенсорный дисплей с возможностью подключения широкой линейки сменных зондов, которые могут быть использованы для решения всего спектра задач дистанционного визуального контроля промышленных изделий и объектов.

Принцип работы эндоскопа заключается в одновременном освещении диагностируемого объекта и его видеозаписи. Это позволяет специалисту рассматривать необходимую деталь на мониторе или через окуляр. Современные автомобильные эндоскопы высокого качества и последних моделей обладают возможностью не только записывать видео, но и сохранять его в память с одновременной трансляцией в режиме онлайн.

Таким образом, применение в системе обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд» позволит повысить качество оказываемых услуг и сокращение времени на них, с помощью чего повысится уровень конкурентоспособности и объем реализуемых услуг.

В таблице 19 представлена команда управления и ведущих специалистов на этапе реализации разработанного управленческого решения.

Таблица 19 – Команда управления реализацией принятого управленческого решения и ведущие специалисты ООО «Авто Центр Самарагд»

Задачи / функции	Должность
Контролирует показатели эффективного и качественного исполнения работ сотрудниками. Подбирает и принимает персонал на работу. Организовывает обслуживание и ремонт оборудования. Контролирует использование и хранение оборудования, инструмента. Организовывает обслуживание и ремонта транспортного средства клиентов. Мотивирует сотрудников.	Начальник службы СТО (сервисное обслуживание автомобилей)
Занимается активным поиском и привлечением новых клиентов; Расширяет клиентскую базу. Анализирует жалобы и возражения клиентов. Организовывает разработку планов мероприятий по предотвращению	Маркетолог
Организует работу ремзоны. Планирует график работы. Контролирует использование и хранение оборудования, инструмента. Предоставляет актуальную информацию о резервах свободного времени. Планирует организует и контролирует выполнение плановых показателей загрузки ремзоны. Оптимизирует технологию выполнения работ и распределение работ между персоналом рем.зоны. Обеспечивает загрузкой продуктивных сотрудников с начала дня. Принимает и сдает ТС мастеру-приемщику. Готовит документы и ТС к передаче мастеру-приемщику.	Мастер рем-зоны
Выполняет ремонтные работ качественно и в срок согласно заказ-наряд. Определяет причину неисправностей, производит дефектовку деталей, узлов и агрегатов. Получает и передает мастеру ремзоны заказ-наряд, может отображать статусы этапов работ по заказ-наряду. Сообщает мастеру ремзоны о дополнительных работах, которые необходимо согласовать с клиентом. Получает/возвращает запчасти, комплектующие и ГСМ на склад.	Слесарь

Для эффективной реализации принятого решения была разработана матрица распределения ответственности, которая включает список работ и определяет степень участия соответствующих лиц в их выполнении. Обозначения в таблице: К - контроль, И -исполнитель, О – ответственный, У-утверждение, С-согласование.

Таблица 20 - Матрица распределения ответственности при реализации принятого управленческого решения

Наименование работ	Начальник	Маркетолог	Мастер	Слесарь
---------------------------	------------------	-------------------	---------------	----------------

	СТО		рем.зоны	
Принятие решения о внедрения эндоскопа	У	С	У	
Анализ рынка поставщиков	К	О, И	С	
Делегирование полномочий персонала	И			
Выдвижение и обсуждение условий поставщика 1	К	И, О		
Выдвижение и обсуждение условий поставщика 2	К	О, И		
Выдвижение и обсуждение условий поставщика 3	К	И, О		
Выбор оптимального варианта	К, О	И	И	
Согласование условий поставок	У			
Утверждение выбора	И, К			
Контроль поставок	О	К, И	О	
Эксплуатация эндоскопа	К		К, И	И
Оценка качества и диагностики			И	
Оценка эффективности принятого решения	К	И		

В процессе разработки механизма реализации управленческого решения составлен календарный план. Для того чтобы определить длительность каждого пакета работ процесса разработки и реализация принятого управленческого решения, учитывается длительность этих работ. В таблице 5 представлен календарный план.

Таблица 21 - Календарный план работ по реализации принятого управленческого решения

Название задачи	Наименование работ	Дата начала	Дата окончания	Длительность
1	2	3	4	5
1	Планирование временных ресурсов	29.06.2023	04.07.2023	5
2	Планирование бюджета	04.07.2023	07.07.2023	3
3	Прогнозирование возможных рисков	07.07.2023	12.07.2023	5
4	Разработка плана-графика	12.07.2023	15.07.2023	3

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
5	Создание документа о начале реализации принятого управленческого решения	15.07.2023	27.07.2023	12
6	Установление контроля над ходом работ	27.07.2023	08.08.2023	12
7	Заключение договора с компанией	08.08.2023	23.08.2023	15
8	Приобретение необходимого оборудования	23.08.2023	30.08.2023	7
9	Создание и проведение рекламной кампании	30.08.2023	29.09.2023	30
10	Полный ввод в действие разработанной системы управления качеством обслуживания	29.09.2023	06.10.2023	7
11	Контроль показателей качества обслуживания клиентов	06.10.2023	04.01.2024	90
12	Оценка результатов	04.01.2024	09.01.2024	5
13	Закрытие	09.01.2024	11.01.2024	2

Диаграмма Ганта календарного плана работ по реализации принятого управленческого решения представлена на рисунке 7.

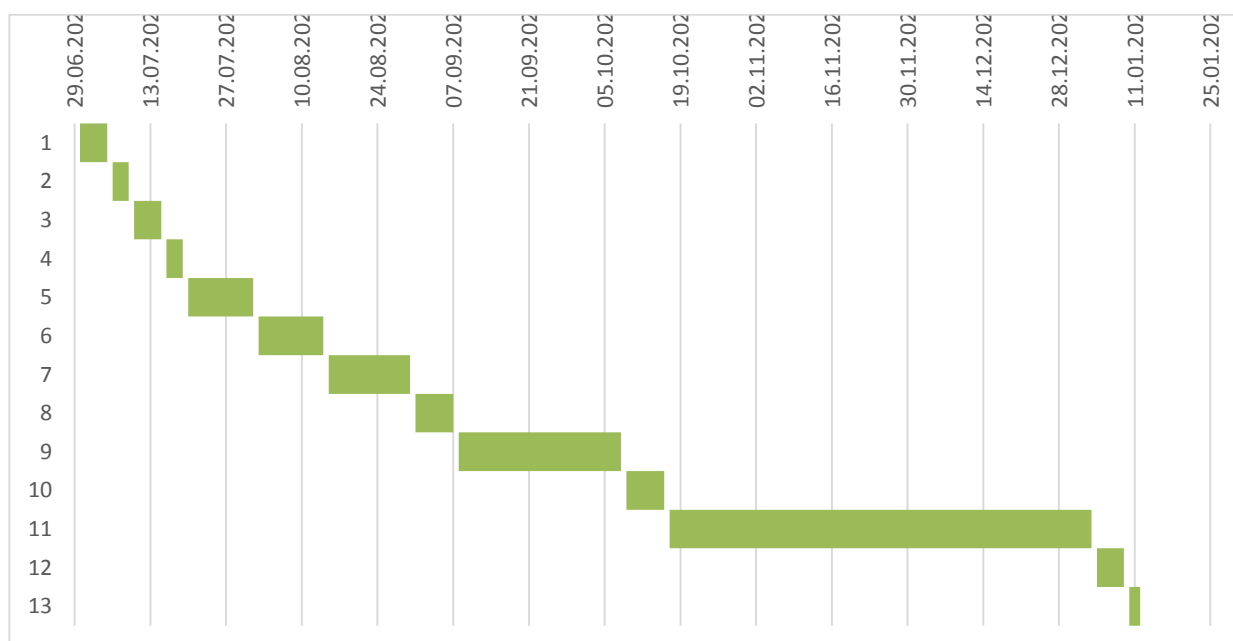


Рисунок 7 – Диаграмма Ганта

Исходя из построенного выше календарного плана можно сделать вывод о том, что все работы начнутся 29 июня 2023 года и закончатся 1 января 2024 года.

Предоставляемая услуга обладает комплексностью, которая гарантирует ее полную функциональность для широкого спектра потребителей. Высокие потребительские характеристики этой услуги также определяются эффективной организацией производственного процесса и управлением производством. Сохранение и расширение указанных функциональных свойств услуги позволяют сформировать устойчивый и положительный имидж, а также обеспечивают высокую конкурентоспособность фирмы на рынке автомобильного сервиса.

Автосервис размещается в промышленной зоне города Благовещенск. Рядом проходит дорога со средним потоком автомобилей. СТО хорошо видно с дороги, размещена вывеска с подсветкой, которая видна как днем, так и ночью.

В процессе рекламной деятельности фирма будет использовать следующие рекламные каналы: 2 ГИС и размещение на радио, т.к. многие водители слушают радио.

Затраты по каждому рекламному каналу и средняя чистая прибыль в расчете за выпуск представлена в приложении А. По данным таблицы видно, что затраты на рекламу составят 495 000 рублей.

Так общий объем реализованных услуг необходимо разделить на количество месяцев в году:

$7\ 227\ 622\ \text{руб.} / 12\ \text{мес.} = 602\ 301,8$ – рублей в месяц от реализованных услуг.

В среднем в месяц выручка составляет 602 301,8 рублей.

Для того чтобы рассчитать в количественном выражении необходимо месячную выручку разделить на нормо-час, который в среднем составляет 2300 рублей, на одну машину в среднем тратится 2,5 часа:

602 301,8 руб. / 2300 руб. нормо-час = 261,8 часов в месяц на ремонт машин;

261,8 час в месяц / 2,5 час на одну машину = 104,7 машин

Из расчетов видно, что в среднем в месяц специалисты обслуживают 105 машин.

Сокращение времени на ремонт авто с учетом эндоскопа составит с 2,5 часа до 2,1 часа. После внедрения эндоскопа можно отремонтировать на 16 машин больше в сравнении с фактическим количеством. Планируемый рост выручки составит 15 %.

Планируется постепенное внедрение прибора в сервисные работы, поэтому ожидается постепенный рост оборота выручки. Стоимость перечисленных услуг планируется и учитывается без стоимости расходуемых запасных частей и материалов, которые оплачиваются заказчиком отдельно.

Для наглядности составлена производственная программа. Полный расчет производственной программы представлен в приложении Б.

Необходимо также учитывать непредвиденные расходы, которые могут возникнуть во время покупки или поломки оборудования. Непредвиденные расходы должны составлять не меньше 5-ти процентов от общей суммы расходов, что составляет 14 000 рублей.

Затраты на обеспечение экологичности и безопасности эндоскопа будут покрываться из непредвиденных расходов.

3.4 Оценка эффективности и качество разработки управленческого решения

Оценку экономической эффективности будем выполнять исходя из плани-

рования внедрения автомобильного эндоскопа и повышения выручки на 15%

Стоимость покупки автомобильного эндоскопа представлена в таблице 22.

Таблица 22-Стоимость необходимого оборудования

Наименование	Сумма,руб.
Видеоэндоскоп jProbe VE plus	280 000
ВСЕГО	280 000

По данным приложения Б и В прогноз реализации сервисного обслуживания с помощью внедрения автомобильного эндоскопа планируется увеличить на 15 %, в первые два месяца увеличение не будет наблюдаться, т.к. это стадия внедрения оборудования, с февраля по июнь ожидается увеличение, т.к. за счет рекламной компании и результатам промежуточного контроля планируется постепенное увеличение и с июля планируется полный ввод механизма в реализацию.

Т. к. оборудование относится к третьей амортизационной группе, то срок его полезного использования составит 5 лет. Годовая норма амортизации составит 20%, следовательно, ежегодно в счет амортизации будут списываться 56000 руб., что за 5 лет покрывает всю сумму приобретения данного оборудования.

Всего издержки составят 611 000 рублей. Затраты на реализацию услуг сервисного обслуживания с применением эндоскопа приведены в приложении В. Расчет бюджета прибылей и убытков показал, что в первый год реализации сервиса составит 9 228 595 рублей. Чистая прибыль за три года составит 21024532 рублей. Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности представлены в приложении Г.

Состояние организации со стороны наличия оборотных средств необходимо оценить с помощью бюджета движения денежных средств. Более подробный бюджет движения денежных средств представлен в приложении Д.

Приобретение автомобильного эндоскопа планируется за счет собствен-

ных средств.

Анализ эффективности будет проводиться при следующих исходных данных и допущениях:

- минимальная продолжительность периода при всех прочих равных и неизменных составляющих процесса составляет 3 лет;
- шагом расчета принят отрезок времени равный 1 месяц;
- для оценки стоимости результатов, затрат, эффектов приняты базисные цены 2022 года;
- ставка дисконтирования принята – 18%;
- цены и ставки в планируемом периоде рассматриваются как неизменные;
- ставка налога на прибыль – 20%;
- отчисления в ФСС — 30 %.

Для определения ЧДД (чистого денежного дохода) необходимо проанализировать денежные потоки, связанные с различными видами деятельности: производственно-сбытовой, инвестиционной и финансовой. Эти потоки состоят из притоков и оттоков средств.

Денежный поток от производственно-сбытовой деятельности включает выручку от реализации продукции и амортизацию, за которыми следуют оттоки в виде налогов, платежей в бюджет и затрат на производство и реализацию продукции.

Денежный поток от инвестиционной деятельности включает отток средств на реализацию проекта и приток средств на начало реализации проекта, которая составляет 280 000 рублей.

Сальдо потока от производственно-сбытовой и инвестиционной деятельности равно сумме сальдо потока от производственно-сбытовой деятельности и сальдо потока от инвестиционной деятельности. Детальные результаты расчетов могут быть представлены в приложении Е.

Из таблицы видно, что в первый год реализации объем инвестиций состав-

ляет 280 000 рублей, а денежный доход на период 2025 г. составит – 14 979 400 рублей, что свидетельствует о положительном результате.

В результате расчетов $NPV = 214\,700$ рублей > 0 , и поэтому с финансовой точки зрения решение следует реализовать.

Далее был рассчитан дисконтированный период окупаемости, показал, что за месяц дисконтированных денежных потоков закроет все денежные затраты.

Рентабельность составит 0,15 рубля прибыли организация получит на каждый вырученный от реализованного серийного обслуживания рубль.

Следующим этапом был расчет точки безубыточности — экономического показателя, который характеризует объем продаж, при котором выручка от реализации произведенных товаров (работ, услуг) равна затратам на их производство. Функционируя в таких условиях, предприятие не имеет прибыли, но и не несет убытков, а при производстве и реализации каждой дополнительной единицы продукции начнет получать прибыль.

Точка безубыточности составляет 448 385 руб. – это сумма выручки, при которой предприятие будет работать безубыточно.

Рассчитав срок окупаемости, можно сделать вывод, что по истечению месяца вложение полностью вернется и начнет приносить доход. При этом формула не учитывает возникновения дополнительных издержек в процессе осуществления проекта.

Для того чтобы сделать окончательный вывод об эффективности выделим основные показатели в отдельную таблицу (таблица 23).

Таблица 23–Основные показатели эффективности

Показатель	Значение
Чистый дисконтированный доход (ЧДД), руб.	14979 400 руб.
Срок окупаемости капитальных вложений, лет	1 месяц
Точка безубыточности	448 385 руб.

Таким образом, мы видим, что чистый дисконтированный доход положительный, срок окупаемости также в пределах нормы. Из этого можно сделать вывод, что данное управленческое решение эффективно и его стоит принять к рассмотрению.

Оценив экономическую эффективность разработанного управленческого решения оценим также качество выполненного процесса разработки данного управленческого решения.

Оценка качества процесса разработки управленческого решения представляется важнейшим вопросом в практике менеджмента. Управленческое решение является эффективным только при условии его качественной разработки. Основным требованием к качеству процесса разработки управленческого решения является соблюдение технологии разработки управленческого решения.

Ранее в первой главе была рассмотрена технология, отменены основные этапы, формализованная проработка которых определяет качество управленческого решения.

В данной выпускной квалификационной работе разработка управленческого решения осуществляется в соответствии с представленной в теоретической части работы технологией. Основные формализованные этапы описаны в содержании выпускной квалификационной работе.

Качество процесса разработки управленческого решения можно проверить методом контрольных вопросов. Сформулируем перечень вопросов и ответим на них, учитывая при этом требования к качеству управленческих решений, которые диктует один из ведущих ученых в теории разработки управленческих решений Фатхутдинов Раис Ахметович [49].

1 вопрос: Соответствует ли процесс разработки управленческого реше-

ния, осуществленный в данной выпускной квалификационной работе требованиям теории принятия решений?

-Да, реализация основных формализованных этапов представлена в содержании выпускной квалификационной работе, это этапы определения цели и выявления проблемы, разработки альтернативных вариантов, выбор оптимального решения, разработки механизма его реализации и оценки ожидаемой эффективности.

2 вопрос: Является ли разработанное управленческое решение актуальным для организации?

- Да, актуальность разработанного управленческого решения обусловлена текущей необходимостью совершенствования системы обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд», которое выявлено в ходе изучения мнения клиентов автоцентра.

3 вопрос: Выполнены ли требования альтернативности?

- Да, требование альтернативности выполнено, рассмотрено несколько альтернативных вариантов, в том числе вариант оставить «все как есть», наличие которого по мнению Фархутдинова Р. А. является обязательным для обоснования эффективности выбранного управленческого решения.

4 вопрос: Насколько корректно выполнен выбор оптимального управленческого решения?

- Оптимальное управленческое решение выбрано на основе разработанной оценочной системы, перечень критериев оценки сформирован с учетом наличие целевого, временного, финансового критериев и критериев риска.

5 вопрос: Обязательным условием качественной разработки управленческого решения является наличие механизма реализации выбранного решения, разработан ли механизм реализации управленческого решения?

-Механизм реализации выбранного управленческого решения в данной

выпускной квалификационной работе разработан. Выполнено планирование работ по ходу реализации, распределение ответственности, оценка потребностей в ресурсах и рисков.

6 вопрос: Выполнена ли оценка прогнозной эффективности?

-Да, оценка ожидаемой эффективности управленческого решения выполнена на основе расчетов NPV, срок окупаемости, рентабельности при реализации данного управленческого решения.

7 вопрос: Соответствует ли разработка управленческого решения целям компании?

- Да, соответствует, решение непосредственно направлено на достижение цели компании, а именно ведет к увеличению объемов услуг к повышению конкурентоспособности компании.

В целом, разработанное управленческое решение является своевременным, научно обоснованным, качественно разработано.

В таблице номер 24 покажем сводную оценку эффективности разработки управленческого решения.

Таблица 24– Сводная оценка эффективности разработанного управленческого решения

Критерий эффективности	Характеристика состояния ООО «Авто Центр Самаргад»		Изменения
	«Как есть»	«Как будет»	
1	2	3	4
Соответствие цели компании	Имеющаяся система обслуживания клиентов не позволяет организации достигать поставленных целей.	Решение направлено на достижение цели компании, а именно ведет к увеличению объемов услуг и повышению конкурентоспособности компании.	Обеспечивается соответствие целям компании

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4
Состояние системы обслуживания клиентов	В системе обслуживания клиентов имеет место такие слабые стороны как длительность обслуживания, низкое качество диагностики	Система обслуживания клиентов функционирует более эффективно , технический осмотр состояния транспорта осуществляется с применением диагностического оборудования	Указанные недостатки в системе обслуживания клиентов устранены, длительность обслуживания сокращена, качество диагностики повысилось
Соответствие разработки управленческого решения технологии принятия решений	Принятие управленческих решений в организации осуществляется «как получится»	Процесс принятия управленческих решений в организации выполняется «как надо»	Обеспечивается качество разработки управленческого решения
Максимальная выгода	По расчетам организация в среднем в месяц обслуживает 105 машин	Управленческое решение является экономическим эффективным, поскольку сокращает время на диагностику и позволяет обслужить на 16 машин больше, а также позволяет быстро и качественно осуществить ремонт.	Увеличение числа обслуживаемых машин и выручки
Объем реализации услуг	Снижение чистой прибыли ООО «Авто Центр Самарагд»	Разработанное управленческое решение позволяет увеличить объем реализованных услуг автосервиса. В 2024 году по сравнению с 2023 годом 15 %.	Увеличение объема реализованных услуг в 2026 году на 21 млн. руб.
Своевременность	В настоящее время неудовлетворенность клиентов качеством обслуживания снижает спрос на услуг ООО «Авто Центр Самарагд»	Своевременная реализация предложенного решения позволит выйти на новый уровень обслуживания. Это и есть подтверждение того, что именно сейчас.	Предложенное решение является актуальным

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4
Научная обоснованность	При принятии решений руководство не опиралось на теоретические аспекты в принятии решений	Разработка управленческого решения в организации основана на результатах теоретических трудов в данной сфере.	Соответствие теории менеджмента

На основе проведенного анализа сводной оценки эффективности разработанного управленческого решения, представленной в таблице 24, можно сделать вывод, что искомое управленческое решение разработано качественно и обладает потенциалом для успешной реализации. Это означает, что данное решение имеет все необходимые характеристики и предлагает оптимальный подход к решению проблемы и достижению поставленных целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам выполненной выпускной квалификационной работы можно сделать следующее заключение.

Задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе выполнены. Изучение теоретических указаний по разработке управленческих решений позволило сформировать методологию процесса разработки управленческого решения для выпускной квалификационной работы.

На первом этапе определен объект и предмет исследования. Объектом исследования в бакалаврской работе является Общество с ограниченной ответственностью «Авто Центр Самарагд» - осуществляет деятельность как официальный дилер транспортных средств торговой марки «Камаз». На рынке технического обслуживания автомобилей доля таких технических центров составляет 25%.

Предметом исследования в работе является система обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд».

В теоретической части выпускной квалификационной работы определена терминология предмета исследования, рассмотрено понятие системы обслуживания клиентов на основе ИС 8402-94. Из научных работ и периодических изданий понятие системы обслуживания клиентов определено как совокупность следующих элементов: технология обслуживания, ассортимент услуг, обслуживающий персонал, мониторинг мнения клиентов, комфортные условия для клиентов.

В аналитической части выпускной квалификационной работы выполнена диагностика объекта исследования ООО «Авто Центр Самарагд».

Анализ экономической характеристик и ООО «Авто Центр Самарагд» показал снижение выручки предприятия.

ООО "Авто Центр Самарагд" подвержено воздействию факторов внешней среды, которая состоит из макросреды и мезосреды. Для изучения макросреды используется методика PEST-анализа. Факторы макросреды оказывают

как положительное, так и отрицательное воздействие на деятельность ООО "Авто Центр Самарагд". Особое влияние на компанию оказывают политические и экономические факторы.

Проведен анализ микроокружения с использованием модели пяти сил Майкла Портера для более всесторонней оценки факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность ООО "Авто Центр Самарагд". Анализ показал, что компания в настоящее время находится в стадии роста. Это приводит к увеличению емкости рынка и числа конкурентов. В результате возникают изменения в требованиях потребителей к продукции, а также в ценовой политике компаний, занимающихся продажей специального оборудования.

По результатам оценки конкурентных преимуществ, основным преимуществом ООО «Авто Центр Самарагд» ассортимент, качество товаров и наличие дополнительных услуг.

SWOT-анализ выявил, что организация имеет больше сильных сторон, чем слабых. Это говорит о наличии у компании внутренних преимуществ и ресурсов, которые способствуют ее успешной деятельности. Однако анализ также показал, что организация высоко зависит от потребителя, что может представлять риск в случае изменения предпочтений или потребностей клиентов.

Сильными сторонами ООО «Авто Центра Самарагд» являются следующие: широкая ассортиментная политика; участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах; продукция, соответствующая нормам; местоположение организации; контроль качества продукции; известность торговой марки; развитая сбытовая сеть; наличие постоянных покупателей.

Для разработки искомого управленческого решения были рассмотрены альтернативные варианты:

- Повышение квалификации персонала системы обслуживания клиентов;
- Совершенствование технологии обслуживания клиентов.

При выборе оптимального варианта учитывались следующие критерии: временной; минимальные финансовые затраты; обеспечение максимально высокого качества технического осмотра транспортного средства; минимальное время обслуживания клиентов; минимальные технические риски; более высокий уровень автоматизации обслуживания.

Выбор оптимального варианта показал, что альтернатива совершенствования технологии обслуживания клиентов является оптимальной.

Разработан механизм реализации принятого управленческого решения. Механизм реализации разработанного управленческого решения в данной выпускной квалификационной работе предусматривает следующие составляющие: перечень работ по реализации выбранного решения, календарный план их выполнения и распределение ответственности соответствующего персонала.

Так как выбранное управленческое решение заключается в совершенствовании технического обслуживания клиентов, было выявлено что, проблемными этапами в технологии обслуживания являются: организация выполнения работ по сервису автотехники и контроль качества работ.

Для определения необходимого для диагностики современного прибора был выполнен обзор соответствующих технических устройств в результате, которого выбрано устройство оптоволоконный автомобильный эндоскоп, его применение в системе обслуживания клиентов ООО «Авто Центр Самарагд» позволит повысить качество оказываемых услуг и сокращение времени на них, с помощью чего повысится уровень конкурентоспособности и объем реализуемых услуг.

В механизме реализации принятого управленческого решения определена команда специалистов, разработана матрица распределения ответственности. Разработанный календарный план рассчитан с 29.06.2023 г. до 11.01.24 г. Предусмотрена рекламная деятельность, в частности 2 ГИС и размещение на радио.

Экономические расчеты показали, что в месяц специалисты обслуживают в количестве 105 машин. Планируется сокращение времени на ремонт авто с учетом эндоскопа с 2,5 часа до 2,1 часа. После внедрения эндоскопа можно отремонтировать на 16 машин больше в сравнении с фактическим количеством. Планируемый рост выручки составит 15 %.

Планируется постепенное внедрение прибора в сервисные работы, поэтому ожидается постепенный рост оборота выручки. Составлена производственная программа.

Стоимость покупки автомобильного эндоскопа составит 280 000 рублей. Оценка экономической эффективности выполнена исходя из планирования внедрения автомобильного эндоскопа и повышения выручки на 15%

Была выполнена также оценка качества разработки управленческого решения. Она показала, что процесс разработки управленческого решения, осуществленный в данной выпускной квалификационной работе, соответствует требованиям теории принятия решений. Управленческое решение является актуальным для организации.

Сводная оценка эффективности показала экономическую и технологическую эффективность разработанного управленческого решения. В целом разработанное управленческое решение является своевременным, научно обоснованным, качественно разработано и может быть эффективно реализовано.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамова, Л.А. Конкурентоспособность компании и качество обслуживания клиентов / Л.А. Абрамова, П.В. Суворов // Бизнес и менеджмент. – 2020. – №3. – С. 45-49.
- 2 Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Дело и сервис; Издание 3-е, перераб. и доп., 2022. - 272 с.
- 3 Александров, О.А. Экономический анализ: Учебное пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: Инфра-М, 2021. - 336 с.
- 4 Архипов, Д.А. Исследование процессов обслуживания клиентов на примере магазина бытовой техники / Д.А. Архипов, Е.А. Архипова // Информатика и образование. – 2019. – №7. – С. 5-10.
- 5 Афанасьев, К.И. Инновационные технологии в обслуживании клиентов / К.И. Афанасьев, Т.В. Драган // Вестник КубГАУ. – 2022. – №12. – С. 6-11.
- 6 Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 496 с.
- 7 Бекетова В.П. Способы максимизации прибыли предприятия / В.П. Бекетова, Г.П. Назаренко // Развитие и актуальные вопросы современной науки.
- 8 Большаков, Т.В. Структура и методика разработки управленческого решения / Т.В. Большаков. – Минск: БГТУ, 2022. – 95 с.
- 9 Борщик, А.Л. Системный анализ и проектирование системы управления сервисным обслуживанием клиентов / А.Л. Борщик, Н.В. Марзенко // Электроника и связь. – 2021. – №6. – С. 56-62.
- 10 Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст: электронный // Обра-

- зовательная платформа Юрайт [сайт]. —
URL: <https://urait.ru/bcode/510647> (дата обращения: 15.05.2023).
- 11 Виленский, С. Ю. Методы и модели принятия управленческих решений / С. Ю. Виленский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 400 с.
 - Бартон, Л. Изучение трудностей в принятии управленческих решений в малом и среднем бизнесе / Л. Бартон. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2018. – 216 с.
 - 12 ГОСТ Р ИСО 10002-2014 Управление качеством. Удовлетворенность клиентов. Руководство по управлению жалобами.
 - 13 ГОСТ Р ИСО 10003-2014 Управление качеством. Удовлетворенность клиентов. Руководство по решению споров.
 - 14 ГОСТ Р ИСО 10004-2014 Управление качеством. Удовлетворенность клиентов. Руководство по мониторингу и измерению.
 - 15 ГОСТ Р ИСО 10006-2014 Управление качеством. Управление проектами. Руководство по управлению проектами для обработки жалоб клиентов.
 - 16 ГОСТ Р ИСО 10007-2014 Управление качеством. Управление конфигурацией. Руководство по управлению конфигурацией для обработки жалоб клиентов.
 - 17 Демин, Г. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Г. А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. – 88 с.
 - 18 Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
 - 19 Золотова, Т.В. Методы принятия управленческих решений / Т.В. Золотова. - М.: КноРус, 2018. - 381 с.
 - 20 Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / И.Н. Иванов. - М.: Инфра-М, 2017. - 311 с.
 - 21 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 305 с.

- 22 Киселева, М.Н. Системный подход к управлению качеством обслуживания клиентов / М.Н. Киселева, И.Г. Егорова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – №1. – С. 17-23.
- 23 Ковалев, В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебное пособие / Ковалев В.В. — Москва: Проспект, 2021.— 333 с.
- 24 Колесникова, Е.А. Психология обслуживания клиентов / Е.А. Колесникова, В.А. Колесников // Психологические науки. – 2023. – №8. – С. 12-16.
- 25 Компетенции в обслуживании клиентов: учебное пособие / под общ. ред. Т.В. Андриановой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 176 с.
- 26 Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10829-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516231> (дата обращения: 10.05.2023).
- 27 Коротков, Ю.Д. Управленческая деятельность: принятие управленческих решений / Ю.Д. Коротков. – М.: СПЕКТР, 2018. – 208 с.
- Ким, В.А. Теория принятия управленческих решений / В.А. Ким. – М.: Юристъ, 2016. – 192 с.
- 28 Краснянская, И.А. Прибыль предприятия, ее формирование и пути увеличения / И.А. Краснянская // Актуальные вопросы экономических наук. 2019. № 51. С. 155-161.
- 29 Кузьмин, А.В. Методы управления качеством обслуживания клиентов / А.В. Кузьмин, Н.С. Гусев. – М.: Феникс, 2018. – 320 с.
- 30 Лебедева, Е.Г. Оценка эффективности управленческих решений / Е.Г. Лебедева. – М.: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2019. – 174 с.

- 31 Логинов, В. Н. Управленческие решения. Модели и методы / В.Н. Логинов. — М.: Альфа-пресс, 2017. — 184 с.
- 32 Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530956> (дата обращения: 15.05.2023).
- 33 Микони, С. В. Теория принятия управленческих решений: учебное пособие / С. В. Микони. - СПб.: Лань, 2015. - 447 с.
- 34 Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519760> (дата обращения: 15.05.2023).
- 35 Мурадян, А.А. Управленческие решения в международном бизнесе / А.А. Мурадян. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 384 с.
- 36 Никитин, А.И. Методы и техника принятия управленческих решений / А.И. Никитин. – М.: КНОРУС, 2018. – 232 с.
- 37 Посетителю удобно: как работает система обслуживания клиентов в офисе / Ю.В. Иоффе // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – №5. – С. 70-75.
- 38 Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.А. Рубчинский. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 526 с.
- 39 Рыбакова, Л. В. Разработка управленческих решений: конспект лекций / Л. В. Рыбакова. - Амурский Государственный Университет, 2020.

- 40 Рязанов, В.В. Практические аспекты принятия эффективных управленческих решений / В.В. Рязанов. – М.: Русское слово, 2022. – 176 с.
- 41 Савчук, В.П. Управление прибылью и бюджетирование: учебное пособие / Савчук В.П. 5-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 433 с.
- 42 Смирнов, А.В. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности / А.В. Смирнов. – М.: КМК, 2021. – 240 с.
- 43 Соколова, Ю.Н. Управленческое решение на предприятии: стратегии выбора и технологии реализации / Ю.Н. Соколова. – М.: Дело и сервис, 2014. – 288 с.
- 44 Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 128 с.
- 45 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 431 с.
- 46 Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: Учебник для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.
- 47 Тумаков, Ю.В. Управленческое решение: проблемы и практика / Ю.В. Тумаков. – М.: КНОРУС, 2021. – 208 с.
- 48 Ушаков, С.А. Методы оценки эффективности управленческих решений / С.А. Ушаков. – М.: КНОРУС, 2020. – 224 с.
- 49 Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез" 1998. - 272 с.
- 50 Фатхутдинов, Р.А. Принципы и методы принятия управленческих решений в современном бизнесе / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело и Сервис, 2023. – 320 с.

- 51 Филиппова, Л.С. Информационные технологии в обслуживании клиентов / Л.С. Филиппова, Л.И. Андреева // Информационные технологии и вычислительные системы. – 2015. – №3. – С. 89-94.
- 52 Хасанов, А.М. Классификация методов оценки качества обслуживания клиентов / А.М. Хасанов, А.А. Казаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – №3. – С. 42-48.
- 53 Херсон, М.М. Принципы разработки управленческих решений: учебное пособие / М.М. Херсон; Д.Г. Шубин. – 2-е изд., стер. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 184 с.
- 54 Хитров, А.В. Организация обслуживания клиентов в условиях цифровой экономики / А.В. Хитров, Е.Р. Егорова // Экономические науки. – 2016. – №11. – С. 88-92.
- 55 Ширяев, В.И. Совершенствование качества обслуживания клиентов на основе моделирования процессов / В.И. Ширяев // Управление бизнесом. – 2015. – №4. – С. 22-27.
- 56 Щекочихин, А.В. Обеспечение прозрачности и открытости управленческих решений / А.В. Щекочихин. – М.: Эксмо, 2022. – 208 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Авто Центр Самарагд» за 2020 –
2022 гг.



ИНН 2 8 0 1 0 7 6 7 5 0

КПП 2 8 0 1 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 1

Форма по КНД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 1 - - Отчетный период (код)* 3 4 Отчетный год 2 0 2 2

О Б Щ Е С Т В О С О Г Р А Н И Ч Е Н Н О Й О Т В Е Т С Т В Е Н Н О С Т Ь Ю
" А В Т О Ц Е Н Т Р С А М А Р А Г Д "

(наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 2 4 5 . 1 9 . 1

Код по ОКПО 5 2 9 1 8 3 2 2

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 1 2 3 0 0

Форма собственности (по ОКФС) 1 6

Единица измерения: (тыс. руб. – код по ОКЕИ) 3 8 4

Местонахождение (адрес)

6 7 5 0 0 0 , А М У Р С К А Я О В Л , Г Б Л А Г О В Е Щ Е Н С К , У Л
Т Е А Т Р А Л Ь Н А Я , 2 2 6Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту 0 1 - да
0 - нет

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество** индивидуального аудитора

ИНН

ОГРН/ОГРНИП

На 0 0 5 страницах

с приложением документов или их копий на листях

Достоверность и полноту сведений, указанных
в настоящем документе, подтверждаю:2 1 – руководитель
2 – уполномоченный представительГ У Д И Н О В А
Е Л Е Н А
Н И К О Л А Е В Н А(фамилия, имя, отчество** руководителя
(уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата 2 3 . 0 3 . 2 0 2 3

Наименование и реквизиты документа,
подтверждающего полномочия представителяД О В Е Р Е Н Н О С Т Ь О Т 1 4 . 0
1 . 2 0 2 3Документ подписан электронной подписью и отправлен
через АО «ПФ «СКБ Контур» 23.03.2023 в 08:59
Имя файла «NO_VUNOTCH_2800_2800_2801076750280101001_20230323_253da8bd-a7ce-4522-a702-7ebd12c19213»Гудина Елена Николаевна
Сертификат: 0b29caeadf9ecd570551172f12c15770da13e7
Действует с 09.01.2023 до 09.01.2024* Применяется знак: 34 – год, 94 – первый отчетный год, отчитываясь до продолжительности от календарного.
** Отчество при наличии.Заполняется работником налогового органа
Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код)

на страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001 0710002
0710003 0710004
0710005

Дата представления документа

Зарегистрирован
за №

Фамилия, И.О.**

Подпись

Принято 23.03.2023 в 09:15

2800 Управление ФНС России по Амурской области
УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО АМУРСКОЙ
ОБЛАСТИ
Сертификат: 190a9cbf1534ea388bc56c03c78baa97272044f
Действует с 31.10.2022 до 24.01.2024



ИНН 2 8 0 1 0 7 6 7 5 0

КПП 2 8 0 1 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 2

Бухгалтерский баланс

Форма по ОКУД 0710001

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	14710	10576	12161
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	14710	10576	12161
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Запасы	1210	232794	180567	213834
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	-	1465
-	Дебиторская задолженность	1230	248719	349508	255807
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	5481	5481	5481
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	43232	87619	44449
-	Прочие оборотные активы	1260	3049	4669	3558
-	Итого по разделу II	1200	533275	627844	524595
-	БАЛАНС	1600	547984	638420	536756

Принято 23.03.2023 в 09:15

Имя файла «NO_BUHOTCH_2800_2800_2801076750280101001_20230323_253da8bd-a7ce-4522-a702-7ebd12c19213»



ИНН 2 8 0 1 0 7 6 7 5 0

КПП 2 8 0 1 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 3

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	353094	337311	318452
-	Итого по разделу III	1300	353104	337321	318462
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ³					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	-	-	-

Принято 23.03.2023 в 09:15

Имя файла «NO_BUHOTCH_2800_2800_2801076750280101001_20230323_253da8bd-a7ce-4522-a702-7ebd12c19213»



ИНН 2 8 0 1 0 7 6 7 5 0

КПП 2 8 0 1 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 4

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1510	62285	66753	41167
-	Кредиторская задолженность	1520	132596	234346	177126
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	-	-	-
-	Итого по разделу V	1500	194880	301099	218294
-	БАЛАНС	1700	547984	638420	536756



ИНН 2 8 0 1 0 7 6 7 5 0

КПП 2 8 0 1 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 5

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	1049364	758731
-	Себестоимость продаж	2120	(931572)	(664413)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	117792	94318
-	Коммерческие расходы	2210	(106459)	(84199)
-	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	11333	10119
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	1443	-
-	Проценты к уплате	2330	(3321)	(3676)
-	Прочие доходы	2340	47487	46468
-	Прочие расходы	2350	(29183)	(19155)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	27759	33756
-	Налог на прибыль ³	2410	(5895)	(4609)
-	в т.ч.			
-	текущий налог на прибыль	2411	(5895)	(4609)
-	отложенный налог на прибыль ⁴	2412	-	-
-	Прочее	2460	(2958)	(3441)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	18906	25706
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ⁵	2500	18906	25706
СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период

5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода»

Принято 01.04.2022 в 04:31

Имя файла «NO_BUHOTCH_2801_2801076750280101001_20220331_316d1f29-a33b-41a6-bd3b-95cd08d99c5a»



ИНН 2 8 0 1 0 7 6 7 5 0

КПП 2 8 0 1 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 5

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	945430	1049364
-	Себестоимость продаж	2120	(771632)	(931572)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	173798	117792
-	Коммерческие расходы	2210	(142533)	(106459)
-	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	31265	11333
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	1144	1443
-	Проценты к уплате	2330	(3503)	(3321)
-	Прочие доходы	2340	56195	47487
-	Прочие расходы	2350	(49040)	(29183)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	36061	27759
-	Налог на прибыль ³	2410	(9212)	(5895)
-	в т.ч.			
-	текущий налог на прибыль	2411	(9212)	(5895)
-	отложенный налог на прибыль ⁴	2412	-	-
-	Прочее	2460	(11066)	(2958)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	15783	18906
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ⁵	2500	15783	18906
СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

Принято 23.03.2023 в 09:15

Имя файла «NO_VUHOTSCH_2800_2800_2801076750280101001_20230323_253da8bd-a7ce-4522-a702-7ebd12c19213»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бюджет затрат

Таблица Б. 1 - Бюджет затрат

Показатели	Период																
	2023 год, тыс. руб.												2024 год, тыс. руб.				2025 год, тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Накладные расходы (э)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	15	15	15	60
Сбытовые расходы (ре)	126	48	2	32	39	0	92	46	32	0	46	32	176	71	170	78	495
Функционально-админ	131	53	7	37	44	5	97	51	37	5	51	37	191	86	185	93	555
Амортизация	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	14	14	14	14	56
Всего издержки	135,7	57,7	11,7	41,7	48,7	9,7	101,7	55,7	41,7	9,7	55,7	41,7	205	100	199	107	611

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бюджет прибыли и убытков

Таблица В. 1 – Бюджет прибыли и убытков

Наименования показателей	Период																
	2023 год, тыс. руб.												2024 год, тыс. руб.				2025 год,
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	тыс. руб.
Выручка от реализации	941,4	792,8	1132,1	773,2	548,7	814,4	493,2	498,3	438,955	448,385	1255,455	1091,7	3296,245	2456,745	1546,75	2142,795	9442,535
Общие издержки	135,7	57,7	11,7	41,7	48,7	9,7	101,7	55,7	41,7	9,7	55,7	41,7	205,0	100,0	199,0	107,0	611,0
Прибыль от реализации	805,7	735,1	1120,4	731,5	500,0	804,7	391,5	442,6	397,3	438,7	1199,8	1050,0	3091,2	2356,7	1347,8	2035,8	8831,5
Квартальная прибыль	0	0	2661,3	0	0	2036,3	0	0	1231,455	0	0	2688,54	3091,245	2356,745	1347,75	2035,795	8831,535
Налог на прибыль	0	0	532,26	0	0	407,26	0	0	246,291	0	0	537,708	618,249	471,349	269,55	407,159	1766,307
Чистая прибыль (убыток)	0	0	2129,04	0	0	1629,04	0	0	985,164	0	0	2150,832	2472,996	1885,396	1078,2	1628,636	7065,228
Чистая прибыль (убыток)	0	0	2129,04	2129,04	2129,04	3758,08	3758,08	3758,08	4743,244	4743,244	4743,244	6894,076	9367,072	11252,47	12330,67	13959,3	21024,53

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бюджет движения денежных средств

Таблица Г.1 – Бюджет движения денежных средств

Наименования показателей	Период																
	2023 год, тыс. руб.												2024 год, тыс. руб.				2025 год,
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	тыс. руб.
ПРИТОК:																	
Источники финансирования	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Выручка от реализации	941,4	792,8	1132,1	773,2	548,7	814,4	493,2	498,3	438,955	448,385	1255,455	1091,7	3296,245	2456,745	1546,75	2142,795	9442,535
Итого ПРИТОК:	941,4	792,8	1132,1	773,2	548,7	814,4	493,2	498,3	438,955	448,385	1255,455	1091,7	3296,245	2456,745	1546,75	2142,795	9442,535
ОТТОК:																	
Покупка оборудования	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Функционально-админ	135,7	57,7	11,7	41,7	48,7	9,7	101,7	55,7	41,7	9,7	55,7	41,7	205,0	100,0	199,0	107,0	611,0
Налог к уплате	0	0	532,3	0	0	407,26	0	0	246,3	0	0	537,708	618,249	471,349	269,55	407,159	1766,307
Итого ОТТОК:	135,6667	57,6667	543,9	41,6667	48,6667	416,9267	101,6667	55,6667	288,0	9,66667	55,6667	579,3747	823,249	571,349	468,55	514,159	2377,307
Превышение/Дефицит	805,7333	735,1333	588,2	731,5333	500,0333	397,4733	391,5333	442,6333	151,0	438,7183	1199,788	512,3253	2472,996	1885,396	1078,2	1628,636	7065,228
Кумулятивный денежн	805,7333	1540,867	2129,0	2860,6	3360,6	3758,1	4149,6	4592,2	4743,2	5182,0	6381,8	6894,1	9367,1	11252,5	12330,7	13959,3	21024,5

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анализ эффективности разработанного управленческого решения

Таблица Д. 1 – Анализ эффективности разработанного управленческого решения

Наименования показателей	Период																
	2024 год, тыс. руб.												2025 год, тыс. руб.				2026 год,
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	тыс. руб.
ПРИТОК:																	
Выручка от реализации	941,4	792,8	1132,1	773,2	548,7	814,4	493,2	498,3	438,955	448,385	1255,455	1091,7	3296,245	2456,745	1546,75	2142,795	9442,535
ликвидационная стоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого ПРИТОК:	941,4	792,8	1132,1	773,2	548,7	814,4	493,2	498,3	438,955	448,385	1255,455	1091,7	3296,245	2456,745	1546,75	2142,795	9442,535
ОТТОК:																	
Инвестиции	280	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Финансово-административные расходы	135,7	57,7	11,7	41,7	48,7	9,7	101,7	55,7	41,7	9,7	55,7	41,7	205,0	100,0	199,0	107,0	611,0
Налог к уплате	0	0	532,26	0	0	407,26	0	0	246,291	0	0	537,708	618,249	471,349	269,55	407,159	1766,307
Итого ОТТОК:	415,6667	57,66667	543,9267	41,66667	48,66667	416,9267	101,6667	55,66667	287,9577	9,666667	55,66667	579,3747	823,249	571,349	468,55	514,159	2377,307
Чистый денежный поток	525,7333	735,1333	588,1733	731,5333	500,0333	397,4733	391,5333	442,6333	150,9973	438,7183	1199,788	512,3253	2472,996	1885,396	1078,2	1628,636	7065,228
Чистый денежный поток	525,7333	1260,867	1849,04	2580,573	3080,607	3478,08	3869,613	4312,247	4463,244	4901,962	6101,751	6614,076	9087,072	10972,47	12050,67	13679,3	20744,53
Норма дисконта	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Коэффициент дисконтирования	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,72	0,72	0,72	0,72	0,61
Чистый дисконтированный денежный поток	445,54	622,99	498,45	619,94	423,76	336,84	331,81	375,11	127,96	371,80	1016,77	434,17	1776,07	1354,06	774,35	1169,66	4300,12
Чистый дисконтированный денежный поток	445,54	1068,53	1566,98	2186,93	2610,68	2947,53	3279,33	3654,45	3782,41	4154,21	5170,98	5605,15	7381,22	8735,28	9509,62	10679,29	14979,40

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Медиа - план

Таблица Е.1 – Медиа - план

Канал ре	Название	Показате	Тематика	январ.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сен.	окт.	ноя.	дек.	ИТОГО	
Радио	Дорожно	Продолжи	автомобили КАМАЗ		до 20						до 20			до 20			
		Кол-во выходов			180						180			180			
		Стоимость, руб			46000						46000			46000		138000	
	Дорожно	Продолжительность ролика, сек.						до 20									
		Кол-во выходов							180								
		Стоимость, руб							39000								39000
	Авторади	Продолжительность		до 30				до 30						до 30		до 30	
		Кол-во выходов		128				128						128		128	
		Стоимость, руб		32000				32000						32000		32000	128000
		Изготовление аудио-ролика,		2000	2000	2000											6000
	Радио, итого руб		34000	48000	2000	32000	39000	0	0	46000	32000	0	46000	32000	311000		
Интернет	2Гис	Показы															
		Клики															
		Стоимость, руб		92000	0	0	0	0	0	92000	0	0	0	0	0	184000	
Итого:			126000	48000	2000	32000	39000	0	92000	46000	32000	0	46000	32000	495000		