

ВВЕДЕНИЕ

Автомобильный транспорт имеет большое значение в общей транспортной системе России, на его долю приходится свыше $\frac{2}{3}$ всех грузовых перевозок в народном хозяйстве. Основными направлениями экономического и социального развития страны предусматривается освоение и расширение грузооборота автомобильного транспорта общего пользования.

Учитывая состояние дорог, качество топлива и постоянные нагрузки, грузовики часто требуют своевременного технического обслуживания и ремонта. Однако сделать это самостоятельно весьма затруднительно: требуется набор определённых знаний и наличие специального инструмента.

Все больше предприятий грузо- и пассажироперевозчиков и автомобилистов пользуются услугами автосервисов: крупные предприятия - владельцы техники, сохраняя ремонтные мощности, не могут все же обеспечить ремонт всех моделей машин и не желают хранить большие резервы запасных частей; малые предприятия, стараясь снижать расходы по содержанию излишнего имущества, избавляются от ремонтных цехов, предпочитая обслуживать свои машины в специализированных фирмах; сотни тысяч новых малых предприятий и частных автовладельцев, приобретающих технику, становятся клиентами сервисных центров.

В связи с ежегодным увеличением грузоперевозок, пропускной способности трассы можно сделать вывод о росте спроса на услуги автомоек и СТО. Однако сегодня в России очень мало автосервисов, специализирующихся на обслуживании грузовых автомобилей и автобусов.

Развитие сети СТО является одним из условий, определяющих качество экономических, торговых и культурных связей между Пензенской областью и другими регионами Российской Федерации.

Автомобильные дороги общего пользования, находящиеся в ведении Пензенской области, должны являться современными транспортными магистралями и в перспективе соответствовать общепринятым требованиям

и нормам, которые обуславливают преобразование прилегающих к ним территорий за счет оборудования объектов придорожного сервиса и в первую СТО на определенных участках автомобильных дорог. При этом особое внимание должно быть уделено станциям технического обслуживания, оказывающим круглосуточное экстренное обслуживание автомобилистов, получивших название «скорая помощь на дорогах».

Все вышеназванные обстоятельства доказывают актуальность организации придорожного автокомплекса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию автокомплекса, оказывающего экстренное обслуживание автомобилистов.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучить развитие российского рынка автомобильных услуг;
- определить технологию оказания автомобильных услуг;
- составить комплекс мероприятий по организации придорожного автокомплекса;
- разработать базовые стратегии вновь создаваемого предприятия;
- дать экономическое обоснование разрабатываемого проекта.

Полное юридическое название создаваемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Скорая помощь на дорогах».

В качестве исходных материалов для исследования были использованы научные статьи, литературные источники, нормативно-справочная информация, официальная статистика, данные проведенных маркетинговых исследований, опубликованные в периодической литературе.

Основу исследования составили современные методы познания, выявленные и разработанные современной наукой. В ходе исследования применялись системный, структурно-функциональный, сравнительно-статистический и другие методы анализа.

1 **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА** **АВТОМОБИЛЬНЫХ УСЛУГ**

1.1 Анализ рынка автомобильных услуг

Как сообщает аналитическое агентство «Автостат», объём рынка автомобильных услуг в 2016 году достиг 524 миллиардов рублей, а в 2015г. - 386 млрд. руб., что на 20%, чем в 2014 г. (рисунок 1.1). В эту сумму входят затраты на мойку автомобилей, шиномонтаж, а также оплата за проведённые работы на СТО.

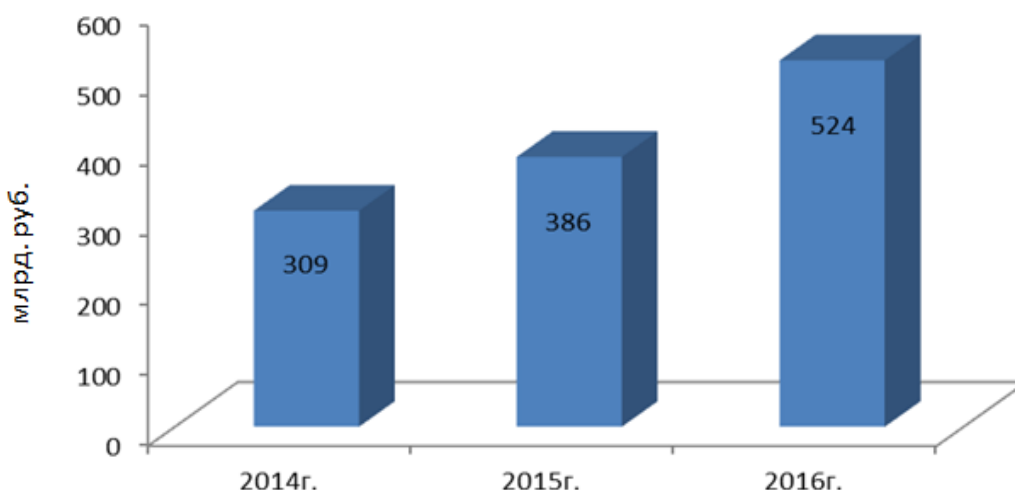


Рисунок 1.1 – Динамика объёма рынка автомобильных услуг

Лидером по абсолютному значению ёмкости рынка традиционно является Москва вместе с Подмосковьем, суммарный показатель которых составил 122,6 млрд. рублей. На втором месте с результатом в 44,3 млрд. рублей находится Санкт-Петербург с Ленинградской областью. Замыкает тройку лидеров Краснодарский край (19,2 млрд. рублей). В Нижегородской, Ростовской, Самарской, Свердловской, Тюменской и Челябинской областях, а также в Башкортостане и Татарстане, ёмкость рынка услуг автосервиса превысила 10 млрд. рублей [23].

Аналитики полагают, что во время кризиса растет актуальность

авторемонтных предприятий. Новые машины покупаются реже, потребность в ремонте, имеющихся автомобилей увеличивается. Результаты проведенного исследования показали, что количество автосервисов действительно выросло.

Специалисты выделяют во всем российском рынке автомастерских три основных сегмента, удельный вес которых в 2016 году отражен на рисунке 1.2.

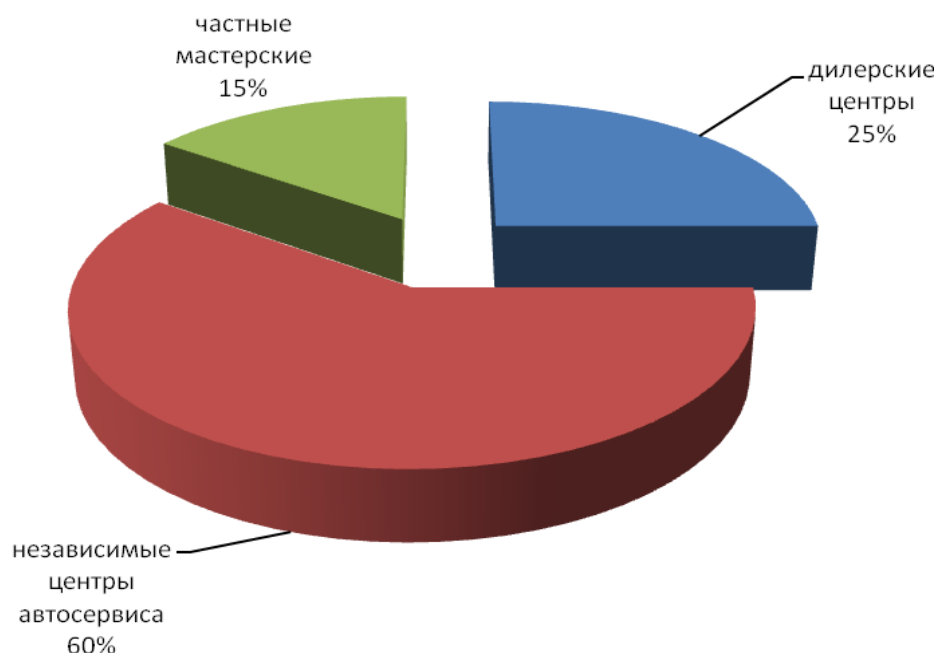


Рисунок 1.2 – Структура рынка автомобильных услуг в 2016 году

Первый составляет примерно 25% рынка, и представляет собой дилерские центры, которые имеют прямое сотрудничество с автопроизводителями, и в штате которых работают специалисты, прошедшие соответствующую подготовку по обслуживанию автомобилей данного бренда. Гарантийное обслуживание в этих центрах предполагает прохождение регулярного профилактического осмотра, а также, по необходимости, проведение планового ремонта. Стоимость услуг в таких центрах всегда выше, чем в обычных автомастерских, но и качество обслуживания и ремонта тоже более высокое.

Второй сегмент рынка – это независимые центры автосервиса, их доля

– примерно 60%. Востребованность таких центров обслуживания со стороны автолюбителей имеет простое объяснение: у них более гибкий прейскурант цен, и сами цены на порядок ниже, чем у первого сегмента.

Третий сегмент – это частные мастерские, их примерно 15% рынка. Они не могут гарантировать ни наличия необходимых деталей, ни наличия специалистов требуемого уровня. Но на них тоже есть спрос из-за низкой цены, что очень актуально для рядового российского автолюбителя.

Проявляется тенденция: чем старше автомобиль, тем больше владельцы стремятся обращаться к частным механикам или проводить ремонт самостоятельно (рисунок 1.3).

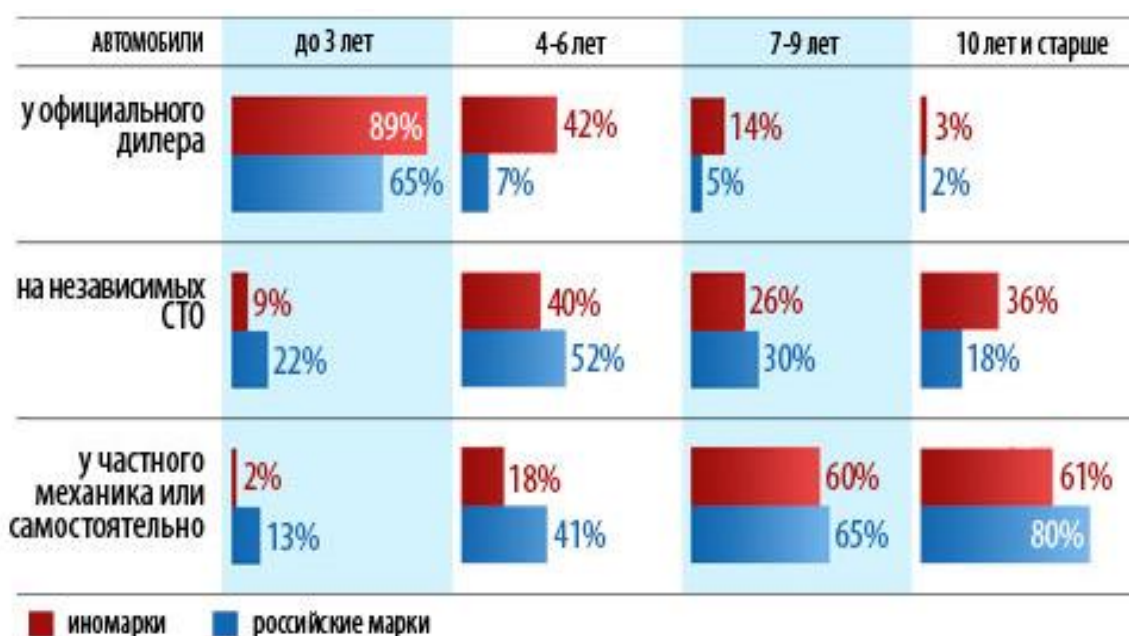


Рисунок 1.3 –Предпочтения в обслуживании автомобилей

Доля придорожных автоцентров составила в структуре автосервисов в 2016 году лишь 12%, однако их доля по сравнению с 2014 годом возросла на 5% (рисунок 1.4)

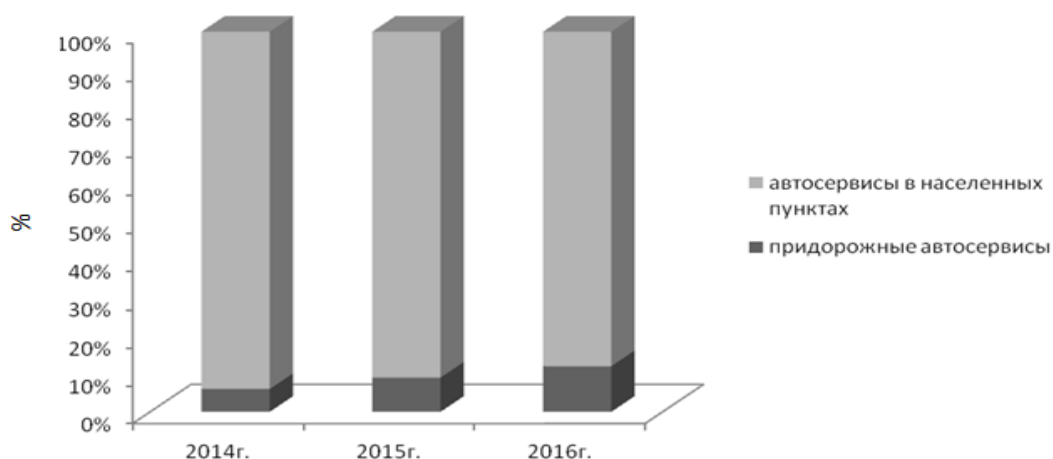


Рисунок 1.4 – Структура предложения на рынке автосервисных услуг в зависимости от их территориального расположения

На рынке автомобильных услуг, значительную конкуренцию официальным организациям составляют теневые автосервисы, которые представлены не имеющими регистрации частными лицами и группами лиц, оказывающими услуги по ремонту и обслуживанию машин. По некоторым данным, порядка 30% автомобилей обслуживаются не на официальных СТО, а в нелегальных организациях или у народных «умельцев». 80% теневого мастерских располагается в частных домах и гаражах, 20% - под «крышей» мелких частных предприятий, официально занятых другим бизнесом, порой смежным (например, продажа запчастей).

Данный вид автосервиса наиболее криминализирован. Через такие мастерские реализуется львиная доля узлов и агрегатов, демонтированных с краденых автомобилей. В этих же кустарных условиях похищенный транспорт готовят к легализации – перебивают агрегатные номера, перекрашивают кузов. Как правило, такие СТО контролируются небольшими организованными преступными группами, занятыми автомобильными кражами.

Через теневой автосервис под прикрытием ремонта реализуются фальсифицированные узлы и детали, изготовленные для автомобилей самых

разнообразных марок безлицензионным путем в России, Польше, Турции, Прибалтике, Китае.

Теневой автосервис составляет серьезную конкуренцию официальным станциям технического обслуживания. Владельцы дилерских центров считают, что число подпольных мастерских должно пойти на убыль в ближайшее время.

Аналитики сообщают, что большая часть затрат без учёта запчастей приходится на мойку автомобилей и кузовной ремонт – 23% (121 млрд. руб.) и 22% (116,8 млрд. руб.) соответственно. На шиномонтаж уходит лишь 4% расходов (23,7 млрд. руб.) (рисунок 1.5) [22].

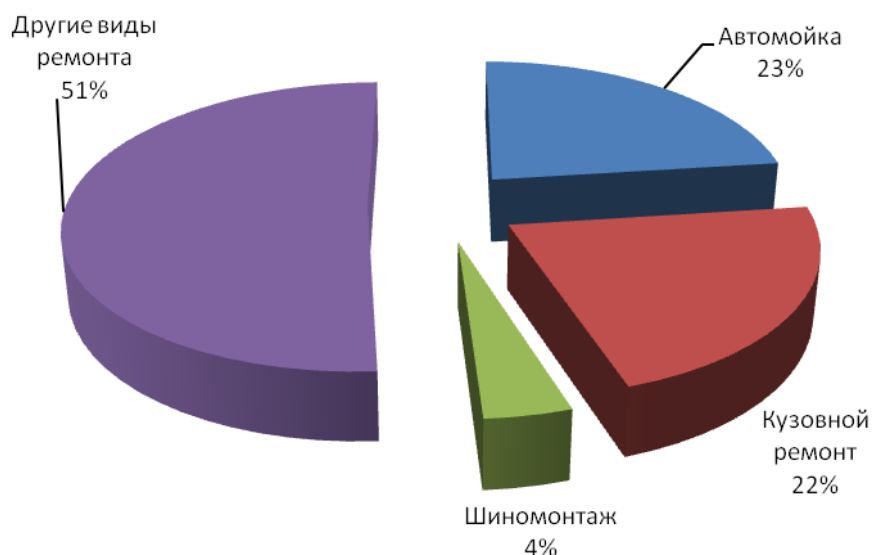


Рисунок 1.5 – Структура рынка по ведущим услугам в 2016 году

В то же время, специалисты оценивают наполненность ниши автомоек в 40%. А это значит, что рынок ещё может принять много новых предприятий. Структура предложения на рынке автомоек отражена на рисунке 1.6 [15].

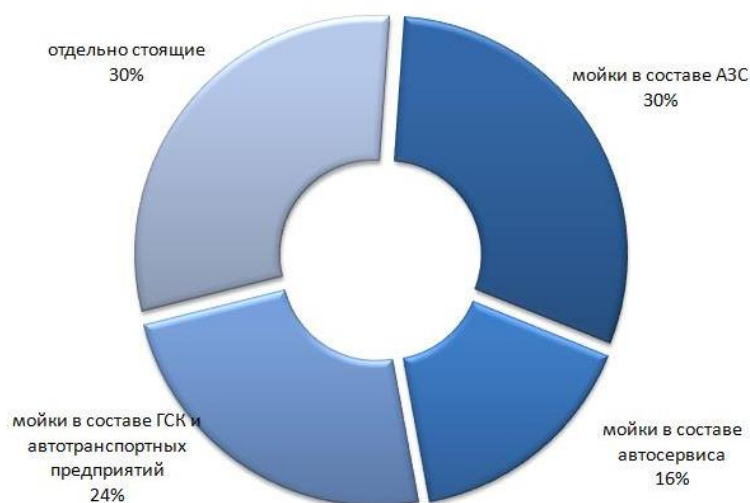


Рисунок 1.6 – Структура предложения на рынке автомоек в 2016 году

По данным рисунка 1.6 можно сделать вывод, что удельный вес автомоек в составе автосервисов крайне минимален (16%). Однако такая близость оправдана и актуальна: на ремонт автомобиль необходимо направлять в чистом виде. Получение данных услуг в комплексе, несомненно, будет востребовано у автовладельцев.

Оценивая рынок придорожного автосервиса Пензенской области, следует отметить, что сеть автомобильных дорог области составляет более 9,5 тысяч километров. Общая протяженность автомобильных дорог с твердым покрытием превышает более 6,5 тысяч километров. Объем автомобилепотока в период 2014-2016гг. увеличился в 1,3 раза и составил 77000 автомобилей в сутки (рисунок 1.7).

При этом в структуре автомобиле потока наибольший удельный вес занимают: Москва - Челябинск, Волгоград - Нижний Новгород, Пенза – Тамбов (рисунок 1.8).

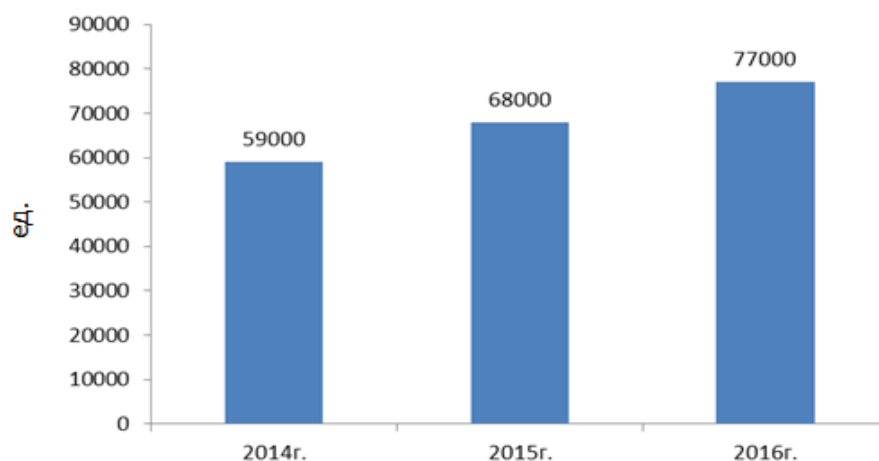


Рисунок 1.7 – Объем автомобилепотока через Пензенскую область в сутки в период 2014-2016гг.

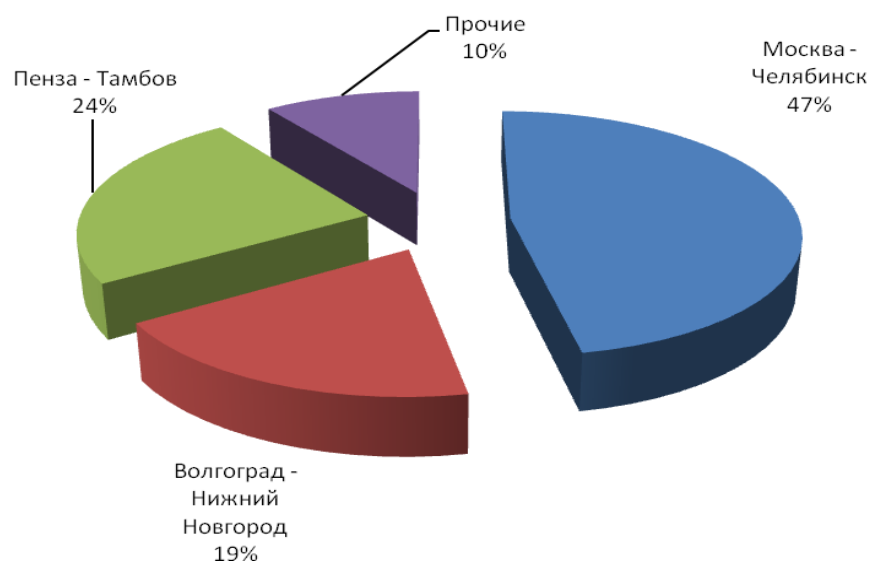


Рисунок 1.9 – Структура автомобилепотока в Пензенской области в сутки

По оценкам специалистов в структуре автомобилепотока, проходящего по территории Пензенской области, наибольший удельный вес занимают грузовые автомобили, причем их доля ежегодно увеличивается (рисунок 1.10).

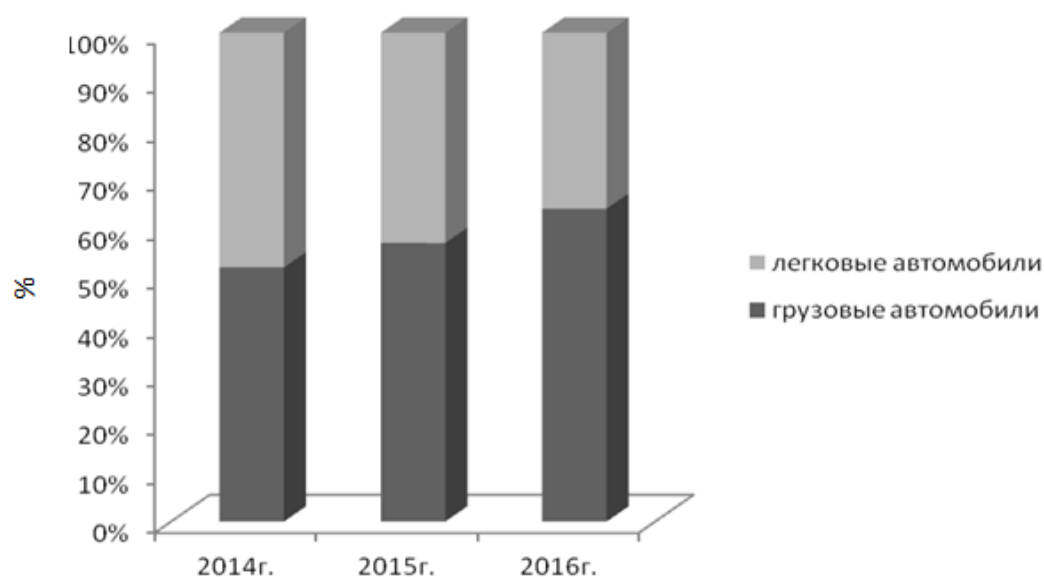


Рисунок 1.10 – Структуре автомобилепотока, проходящего по территории Пензенской области по видам транспорта

Марочная структура парка грузовых автомобилей (CV+HCV) России такова. GAZ – лидер российского автопарка, занимает долю 22,2%. На втором месте - KAMAZ (21,8%), на третьем – ZIL (16%). В «пятерку» лидеров-брендов вошли также MAZ (7,7%) и URAL (4,7%). Среди брендов с долей более 2% - SAZ (4,7%), Volvo (2,2%) и MAN (2,1%). В ТОП-10 парка еще попали бренды KRAZ и Mitsubishi с долями по 1,7% каждый. В парке грузовиков более 80% отечественных автомобилей и лишь около 20% - иномарок. Десятка брендов-лидеров занимает почти 85% парка грузовых автомобилей России.

Данные о возрастной структуре парка грузовых автомобилей, проезжающих по трассе Москва - Челябинск в 2016 году представлены на рисунке 1.11.

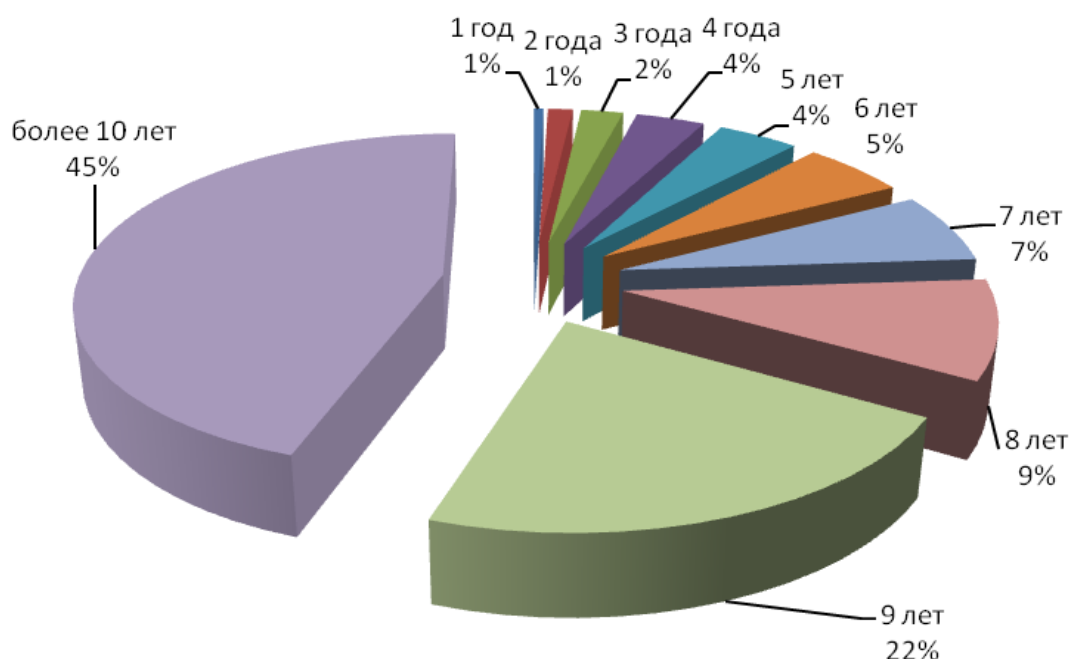


Рисунок 1.11 – Возрастная структура парка грузовых автомобилей, проезжающих по трассе Москва - Челябинск в 2016 году

В связи с тем, что основной парк грузовых автомобилей сильно изношен, услуги автосервиса будут иметь увеличивающийся спрос.

Таким образом, проведенные исследования показывают большие перспективы для развития придорожного автосервиса.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Территориально расположить придорожный автокомплекс, оказывающий экстренное обслуживание автомобилей планируется на наиболее оживленной трассе Пензенской области – М5 Москва-Челябинск, а именно вблизи населенного пункта Нижний Ломов, поэтому целесообразно проанализировать конкурентов именно на данной трассе. Согласно проведенному исследованию, на рынке придорожного автосервиса функционирует 49 предприятий из них: 8 автомоек, 31 СТО, 10 СТО с автомойками.

Наиболее крупными из них являются следующие:

1. Компания «АвтоТехЦентр Север» осуществляет полное обслуживание и мойку автомобилей, шиномонтаж.
2. Компания «АвтоСервис» предоставляет широкий спектр качественных и недорогих услуг по диагностике, обслуживанию, ремонту, шиномонтажу, мойке автомобилей.
3. СТО «СТАНДАРТ ГАРАЖ» осуществляет техосмотр и ремонт грузовых автомобилей и спецтехники, предоставляет услуги автомойки и шиномонтажа.
4. Автотехцентр «Авто клиника» имеет большой опыт работы в ремонте и техническом обслуживании автомобилей, автобусов импортного и отечественного производства, предлагает широкий спектр ремонтных услуг, которые выполняются высококвалифицированными специалистами. В автотехцентре работает отдел запасных частей, сотрудники которого предложат в короткие сроки и по приемлемым ценам оригинальные и неоригинальные запчасти. Имеется комната отдыха для посетителей с бесплатной точкой доступа в интернет.
5. DocTruck осуществляет сервисное обслуживание автомобилей, предоставляет широкий спектр услуг, в том числе предлагает экстренный сервис на дороге и эвакуацию как легковых автомобилей, так и грузовиков.
6. ООО «АТП-7» - предприятие по ремонту большегрузных иномарок, официальный партнёр и дистрибьютор компаний BPW и Blacktech. Проводит компьютерную диагностику неисправностей и широкий спектр ремонтных услуг.
7. TruckLeader торгово-ремонтный центр специализируется на ремонте прицепной техники, отечественных и иностранных автомобилей, а также автобусов. При ремзоне работает магазин, в котором можно приобрести как новые, так и б/у запчасти и комплектующие.
8. Компания «ТРАК СТО58» предлагает широкий комплекс услуг по профессиональному ремонту и техобслуживанию автомобилей.

9. ООО «ТРАССА-МАЗ» осуществляет широкий комплекс работ по ремонту автомобилей МАЗ различных модификаций.

10. СТО «Truck Диагностик» проводит компьютерную диагностику и ремонт автомобилей и автобусов и автоэлектрику грузовиков и автобусов.

11. Truckcenter федеральная сеть СТО предлагает широкий спектр услуг по ремонту и обслуживанию грузовых автомобилей.

12. СТО «Фотон» осуществляет комплексный ремонт грузовых автомобилей и дизельных двигателей.

13. СТО «Дело» проводит ремонт и техническое обслуживание, шиномонтаж автомобилей отечественного и иностранного производства, эвакуацию с места поломки или аварии. Работы выполняются высококвалифицированным персоналом.

Перечень услуг, предоставляемых конкурентами, достаточно обширен:

- мойка, химчистка салона;
- ремонт на месте поломки;
- плановое ТО;
- компьютерная диагностика грузовой техники;
- электротехнические работы на грузовых автомобилях и прицепах;
- ремонт рулевого управления;
- ремонт тормозной системы;
- ремонт прицепов и полуприцепов;
- ремонт тентов и каркасов;
- ремонт цементовозов, муковозов, комбикормовозов, бензовозов, цистерн;
- ремонт и установка автономных отопителей;
- ремонт двигателя, ГБЦ, регулировка клапанов;
- ремонт КПП, АКПП и редукторов;
- ремонт ходовой и подвески;
- аргонно-дуговая сварка цветных металлов и их сплавов;

- слесарные и токарные работы, частичный кузовной ремонт.

Оценка конкурентоспособности «Скорая помощь на дорогах» проводится в сравнении с конкурентами, предоставляющими подобные услуги и находящимися вдоль междугородных автомобильных дорог (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Оценка конкурентоспособности ООО «Скорая помощь на дорогах»

Факторы конкурентоспособности	«Скорая помощь на дорогах»	Главные конкуренты			
		«ПензаТракСервис»	«АвтоТехЦентр Север»	СТО «СТАНДАРТ ГАРАЖ»	«АвтоСервис»
1. УСЛУГА					
1.1 Качество	5	5	5	4	5
1.2 Техничко-экономические показатели	4	5	5	4	4
1.3 Широта ассортимента	5	5	4	5	4
1.4 Известность компании	3	5	5	4	3
1.5 Гарантия	4	5	5	4	4
1.6 Надежность	4	5	5	4	4
1.7 Быстрое время оказания услуг	4	5	5	5	4
2. ЦЕНА					
2.1 Продажная	4	4	3	5	5
2.2 Возможность получения скидки	4	4	3	5	5
4. РЕАЛИЗАЦИЯ И ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГ					
4.1 Место расположения	5	5	5	5	4
4.2 Степень охвата рынка	3	5	5	4	4
4.3 Эффективность рекламы	3	5	5	3	3
4.4 Организация работы по стимулированию сбыта и спроса	4	5	4	5	4
4.5 Сайт в Интернете	5	5	4	3	4
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	57	68	63	60	57

ООО «Скорая помощь на дорогах» на первоначальном этапе будет достаточно сложно бороться с конкурентами по многим показателям, однако благодаря высокому качеству, широкому ассортименту услуг предприятие предполагает занять порядка 2% регионального рынка придорожного автосервиса (рисунок 1.12).

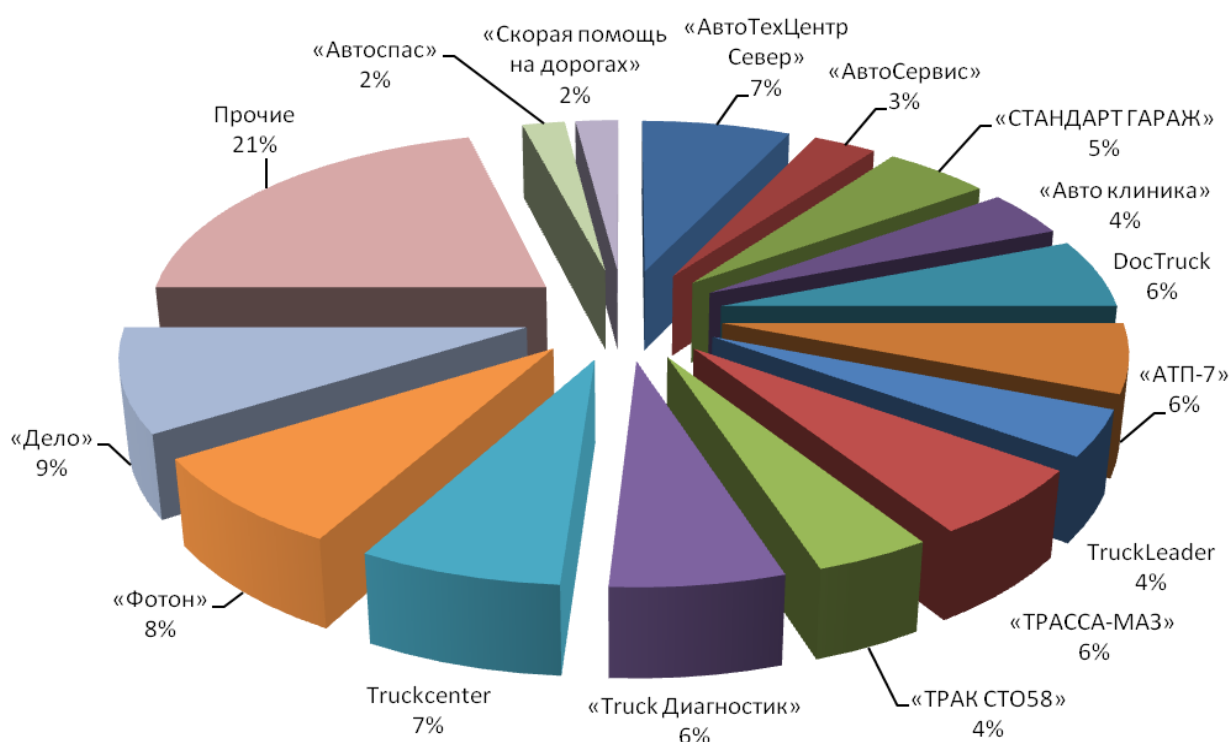


Рисунок 1.12 – Предполагаемая доля «Скорая помощь на дорогах» на региональном рынке придорожного автосервиса

Компания предполагает позиционировать себя на рынке как придорожный автомкомплекс, оказывающий широкий спектр услуг по диагностике, обслуживанию, ремонту, мойке автомобилей с местом для ожидания и отдыха клиентов.

В основном формирование спроса на автоуслуги происходит следующим образом:

- использование простых дисконтных программ: с каждым повторным обращением в организацию клиенту будет предоставляться

накопительная скидка. Размер ценовой скидки в данном случае составляет 3 – 10%;

- скидка за привлечение новых клиентов (коллег, родственников, друзей).

В качестве средств стимулирования применяются:

- скидка за объём одновременно потреблённых услуг;
- стимулирование собственного персонала фирмы (моральные факторы поддержки; денежное вознаграждение);
- размещение рекламы в различных средствах массовой информации.

1.3 Анализ потребителей

Цель исследования – изучение и анализ спроса и потребительских предпочтений на рынке придорожного автосервиса.

В связи с целью сформулированы следующие задачи исследования:

1. Определить структуру потребителей.
2. Провести сегментацию потребителей.
3. Дать характеристику критериям выбора потребителей.
4. Проанализировать потребительские предпочтения на рынке автоуслуг.
5. Выявить перспективы развития рынка.

Данное исследование проведено кабинетным методом, который предполагает получение вторичной информации о рынке из открытых источников [26]:

- информационно-аналитические порталы, посвященные изучаемому рынку;
- открытые статистические данные;
- аналитические обзоры, включая профессиональные издания (СМИ);
- сайты конкурентов изучаемого рынка.

В 2016 году практически не осталось автовладельцев, моющих свои

транспортные средства самостоятельно. Большинство считает подобное пережитком прошлого. Большую часть клиентов автомобильных моек составляют лица с доходом от 30 тыс. рублей. Согласно статистическим опросам наибольшее внимание чистоте своих транспортных средств уделяют: предприниматели, банкиры, менеджеры, иные офисные работники.

Коммерческий транспорт (автобусы, грузовые автомобили) также нуждаются в помывке, но это требуется значительно реже. Однако стоимость работы почти всегда выше за счет объема. Различные коммерческие транспортные компании нередко заключают договора на постоянное обслуживание с автомойками [30].

В данном бизнесе высок сезонный фактор. Летом и зимой спрос на услуги низкий. Весной и осенью можно наблюдать очереди перед автомойками. Это говорит о том, что конкуренция не высока и рынок ещё не полностью насыщен.

Сегмент рынка - это группа потребителей, обладающих одним или несколькими общими устойчивыми признаками, определяющими поведение потребителей на рынке [32].

В организации «Скорая помощь на дорогах» производится сегментирование рынка по группам пользователей предлагаемыми услугами.

Потенциальными клиентами потребителями услуг придорожных автокомплексов являются владельцы автомобилей:

1. Легковых автомобилей.
2. Грузовых местных авто-транспортных средств (регион 58).
3. Грузовых иногородних авто-транспортных средств.
4. Общественного пассажирского транспорта (автобусов).

В качестве целевой аудитории ООО «Скорая помощь на дорогах» определяет не только водителей, проезжающих по трассе заезжающих в автокомплекс «по дороге», но и транспортными компаниями, промышленными предприятиями и частными владельцами грузовых транспортных средств. В данном случае появляется возможность заниматься

обслуживанием и ремонтом сразу большого парка автомобилей.

Автомобильно-транспортные предприятия ввиду специфики своей работы вынуждены содержать большой парк пассажирских транспортных средств (автобусы, маршрутные такси и т. д.), и многие из автомобилей быстро изнашиваются и требуют постоянного ремонта и обслуживания. Можно заключить контракт с небольшими предприятиями или индивидуальными предпринимателями, которые имеют в собственности несколько грузовых транспортных средств и зарабатывают на том, что сдают их в аренду, потому что все они заинтересованы в сотрудничестве с ремонтной мастерской и не имеют возможности самостоятельно организовать станцию технического обслуживания.

Таким образом, автокомплекс сможет получать чуть ли не ежедневную работу от одного предприятия [36].

Для исследования сегмента потребителей, проезжающих на грузовом транспорте были изучены данные о транспортном потоке по трассе Москва-Челябинск. Трассу М-5 «Урал» отличает от всех других трасс в России ее супер насыщенность и дальнотойность. В основном автомобилесток на трассе формируется из иногородних грузовых автомобилей [16, 41].

Проведённое исследование позволило выявить предпочтения потребителей в сегментах, на которых собирается работать ООО «Скорая помощь на дорогах».

Распределение критериев выбора автокомплексов среди водителей, проезжающих по трассе и корпоративных клиентов по десятибалльной шкале показано в таблице 1.2.

Исходя из данных таблицы можно отметить, что основными критериями выбора придорожного автокомплекса для проезжающих по трассе водителей являются качество ремонта, гарантия, скорость выполнения работ. Наименее важными выступают скидки за объём и известность фирмы.

Таблица 1.2 – Распределение критериев выбора автокомплексов среди водителей, проезжающих по трассе и корпоративных клиентов

Критерии выбора	Водители, проезжающие по трассе	Корпоративные клиенты
Качество ремонта	10	10
Гарантия	10	10
Скорость выполнения работ	10	5
Широта ассортимента оказываемых услуг	8	6
Скидки за объем	3	6
Наличие запчастей	4	3
Известность фирмы	5	8
Цена	8	10
Современное оборудование	7	7
Квалификация сотрудников	9	10
Наличие зоны отдыха	6	2
Прочие	4	3

Критерии, которые в наибольшей степени влияют на выбор корпоративных клиентов – качество ремонта, гарантия, цена, скидки за объём. В наименьшей степени на выбор данной категории клиентов влияют наличие зоны отдыха, возможность безналичного расчёта, известность фирмы.

Позиционирование рынка придорожным автокосплексом ООО «Скорая помощь на дорогах» отталкивается от предпочтений потребителей и исходя из целевых сегментов рынка [35].

ООО «Скорая помощь на дорогах» обладает следующими преимуществами, выделяющими его среди других придорожных автокомплексов:

- 1) Широкий ассортимент услуг.
- 2) Удобное место расположения.
- 3) Комфортные условия обслуживания клиентов:
 - минимум очередей;

- наличие зоны ожидания, оборудованной мягкой мебелью, телевизором, кулером, кофейно-снековым автоматом;

- внимательный и индивидуальный подход.

4) Высококвалифицированный трезвый персонал.

5) Возможность ознакомиться с услугами автокомплекса, получить всю необходимую информацию и записаться на обслуживание через сайт в Интернете.

Ценовая категория, в которой представлены услуги ООО «Скорая помощь на дорогах» занимает средний ценовой диапазон.

Уже на первоначальном этапе организация может бороться с конкурентами на данном сегменте рынка, так как планирует легально предоставлять широкий спектр автоуслуг.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОЗДАНИЯ ПРИДОРОЖНОГО АВТОКОМПЛЕКСА

2.1 Характеристика услуг придорожного автокомплекса

Новый автокомплекс будет заниматься обслуживанием и ремонтом легковых и грузовых автомобилей, автобусов, авто-поездов, прицепов, полуприцепов, специальной техники, цементовозов, муковозов, комбикормовозов, бензовозов, цистерн и т.д.

ООО «Скорая помощь на дорогах» планирует оказывать следующие виды услуг:

- мойка кузова;
- чистка салона;
- замена масла;
- смазочные работы;
- диагностика и регулировка развал-схождения;
- компьютерная диагностика грузовой техники;
- плановое ТО;
- шиномонтаж;
- ремонт двигателя, ГБЦ, регулировка клапанов;
- ремонт системы питания;
- ремонт системы выпуска газов;
- ремонт системы охлаждения;
- ремонт электротехнического оборудования;
- ремонт КПП, АКПП и редукторов;
- ремонт рулевого управления;
- ремонт ходовой и подвески;
- ремонт тормозной системы;
- ремонт тентов и каркасов;

- сварочные работы;
- слесарные, токарные работы, частичный кузовной ремонт [31].

Основной отличительной особенностью деятельности ООО «Скорая помощь на дорогах» будет выезд автомобиля с мастером на место поломки автомобиля невозможности доезда его до стационарного расположения автокомплекса.

Таким образом, новый автокомплекс будет предоставлять практически полную гамму услуг, за исключением тех, которые требуют узкоспециализированных знаний и оборудования, а именно корпусных работ (ремонт и покраска корпуса, установка дополнительных деталей).

На территории автокомплекса разместится зона ожидания и отдыха для клиентов, где будут располагаться диванная зона с телевизором, автомат с напитками и снеками, бесплатная точка доступа в Интернет.

Объемы работ и размеры СТО зависят от интенсивности движения, количества сходов автомобилей с дороги и расстояния между автокомплексами.

В соответствии с ОНТП-01-91 число заездов на СТО для выполнения технического обслуживания (ТО) и технических работ (ТР) по легковым и грузовым автомобилям, автобусам - 0,5% от интенсивности движения на дороге; число заездов на СТО для выполнения уборочно-моечных работ (УМ)- 0,6%.

Общее число заездов автомобилей и автобусов(НД) в сутки на СТО определяется в зависимости от интенсивности движения на дороге:

$$НД = ИД * p / 100, [2.1]$$

где: ИД - интенсивности движения на дороге, ед.; p - частота заездов, %;

Средняя трудоемкость при каждом заезде автомобиля или автобуса для выполнения ТР - 3,6 чел.-ч, трудоемкость уборочно-моечных работ - 0,3 чел.-ч.

Общее число заездов в сутки автомобилей всех типов в автокомплекс:

$$NC = NCL + NCG + NCA, [2.2]$$

где: NCL, NCG, NCA - число заездов на СТО соответственно легковых

и грузовых автомобилей, а также автобусов в сутки, ед.

Годовая трудоемкость планируемой дорожной СТО зависит от годового объема уборочно-моечных работ и работ по ТР транзитных автомобилей.

Годовая трудоемкость уборочно-моечных работ определяется исходя из числа заездов на станцию автомобилей в год и средней трудоемкости работ.

$$ТГУМ = NCTO \times NGA \times tUM, [2.3]$$

где: ТГУМ - годовая трудоемкость уборочно-моечных работ, чел.-ч;
NCTO - число автомобилей обслуживаемых проектируемой СТО в год, ед.;
NGA- число заездов одного обслуживаемого автомобиля на СТО в течение года, ед.; tUM- трудоемкость уборочно-моечных работ на один заезд, чел.-ч;

Годовая трудоемкость работ по техническому обслуживанию и текущему ремонту автомобилей:

$$ТГ = NCTOLГt / 1000, [2.4]$$

где: ТГ - годовая трудоемкость работ по ТО и ТР, чел.-ч; NCTO - число автомобилей обслуживаемых проектируемой СТО в год, ед.; ЛГ - годовой пробег одного автомобиля, км; t - удельная трудоемкость ТР на 1000 км. пробега, чел.-ч.

Результаты расчёта годовой трудоёмкости работы автокомплекса и числа обслуживаемых автомобилей показаны в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Расчётные показатели трудоёмкости работы автокомплекса

Наименование показателей	Обозначение	Количество
1	2	3
Годовой объем работы автокомплекса, чел-ч	ТСТО	26439
Число автомобилей обслуживаемых в год	NCTO	27754
Годовая трудоемкость уборочно-моечных работ, чел-ч	ТГУМ	6679
Трудоемкость уборочно-моечных работ, чел-ч	tUM	0,3

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
Число заездов одного обслуживаемого автомобиля на СТО в течение года	НГА	5
Годовая трудоемкость работ по ТО и ТР, чел-ч	ТГ	19760
Средняя трудоемкость ТР, чел-ч	ТТР	3,6
Годовой пробег одного автомобиля, км	ЛГ	50000

Количество постов СТО определяется суммированием расчетного количества постов ТО и ТР и постов уборочно-моечных работ для грузовых автомобилей и автобусов.

Количество рабочих постов ТО и ТР для грузовых автомобилей и автобусов:

$$X_{ТОиТР} = NC * t_{CP} * \varphi_{ТОиТР} * k_{П} / (P_{П} * C * \eta_{П} * ЧСМ), [2.5]$$

где: t_{CP} - средняя трудоемкость работ ТО и ТР на один заезд автомобиля без учета уборочно-моечных работ, чел-ч.; $\varphi_{ТОиТР}$ - коэффициент неравномерности поступления автомобиля на СТО; $k_{П}$ - коэффициент, учитывающий долю постовых работ в общей трудоемкости ТО и ТР; $ЧСМ$ - продолжительность рабочей смены; $P_{П}$ - среднее число рабочих на посту чел; C - число смен работы в сутки; $\eta_{П}$ - коэффициент использования рабочего времени на посту;

Количество постов для уборочно-моечных работ грузовых автомобилей и автобусов:

$$X_{УМ} = NC * t_{CP} * \varphi_{УМ} * k_{П} / (P_{П} * C * \eta_{П} * ЧСМ), [2.6]$$

где: t_{CP} - трудоемкость уборочно-моечных работ за один заезд для грузовых автомобилей и автобусов, чел-ч.; $\varphi_{УМ}$ - коэффициент неравномерности поступления автомобиля на СТО; $k_{П}$ - коэффициент, учитывающий долю постовых работ в общей трудоемкости У-М работ; $ЧСМ$ - продолжительность рабочей смены, ч.; $P_{П}$ - среднее число рабочих, одновременно работающих на посту, чел.; $\eta_{П}$ - коэффициент использования рабочего времени на посту;

Общее число рабочих постов на СТО рассчитывается по формуле:

$$\text{ХОБЩ} = \text{ТП}\varphi / (\text{ДГР} * \text{ЧСМ} * \text{С} * \eta\text{П} * \text{РП}), [2.7]$$

где: Т П - суммарная трудоемкость постовых работ производственных участков, чел.-ч; φ - коэффициент неравномерности поступления автомобиля на СТО; Д Г Р - число рабочих дней в году; ЧСМ - продолжительность рабочей смены, ч.; $\eta\text{П}$ - коэффициент использования рабочего времени на посту; РП - среднее число рабочих, одновременно работающих на посту, чел. [33].

Расчет числа постов и исходные данные отражены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Исходные данные и результаты расчёта количества постов

Наименование показателей	Обозначение	Количество
1	2	3
Число постов в автокомплексе, пост;	ХСТО	4
Число постов (ТР), пост;	ХТОиТР	3
Число постов (У-М), пост;	ХУ-М	1
Средняя трудоемкость за один заезд (ТР), чел-ч;	tCP	3,6
Средняя трудоемкость за один заезд (У-М), чел-ч;	tCP	0,3
Число заездов автомобилей на СТО для ТО и ТР в сутки, а/м	NC	18
Число заездов автомобилей на СТО для У-М в сутки, а/м	NC	73
Коэффициент неравномерности поступления автомобиля на СТО (ТР)	$\varphi\text{ТОиТР}$	1,25
Коэффициент неравномерности поступления автомобиля на СТО (У-М)	$\varphi\text{У-М}$	1,15
Коэффициент, учитывающий долю постовых работ в общей трудоемкости (ТР)	kП	0,8
Коэффициент, учитывающий долю постовых работ в общей трудоемкости (У-М)	kП	1

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3
Продолжительность смены (ТР), чел;	ЧСМ	12
Продолжительность смены (У-М), чел;	ЧСМ	12
Среднее число рабочих на посту, чел;	РП	1
Число смен	С	3
Коэффициент использования рабочего времени (ТР)	$\eta\Pi$	0,96
Коэффициент использования рабочего времени (У-М)	$\eta\Pi$	0,93

По результатам проведённых расчётов СТО будет включать 3 поста, автомойка – 1 пост. Перед комплексом расположится большая парковка, чтобы длинномерные автомобили могли совершать манёвры. Площадь автокомплекса - 2000 кв. м.

Учитывая габариты автопоездов (рисунок 2.1) спроектированы помещения СТО и автомойки.

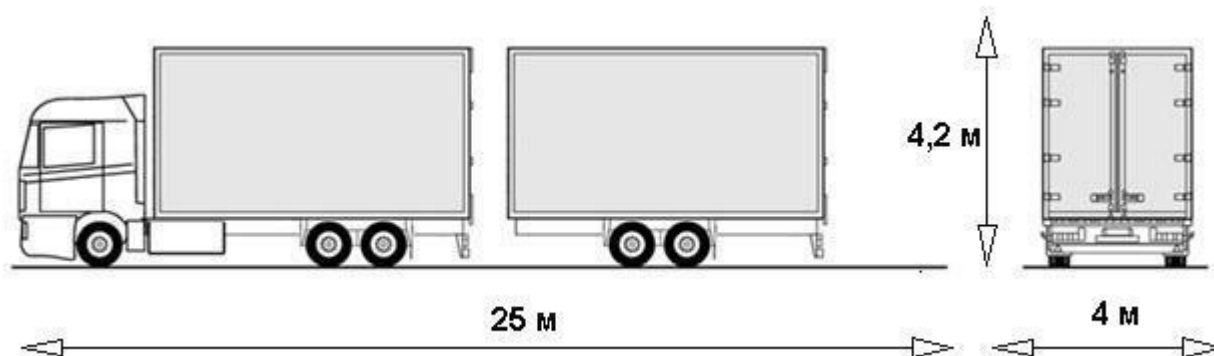


Рисунок 2.1 – Габаритные размеры автопоезда

Общая схема автокомплекса «Скорая помощь на дорогах» представлена на рисунке 2.2.

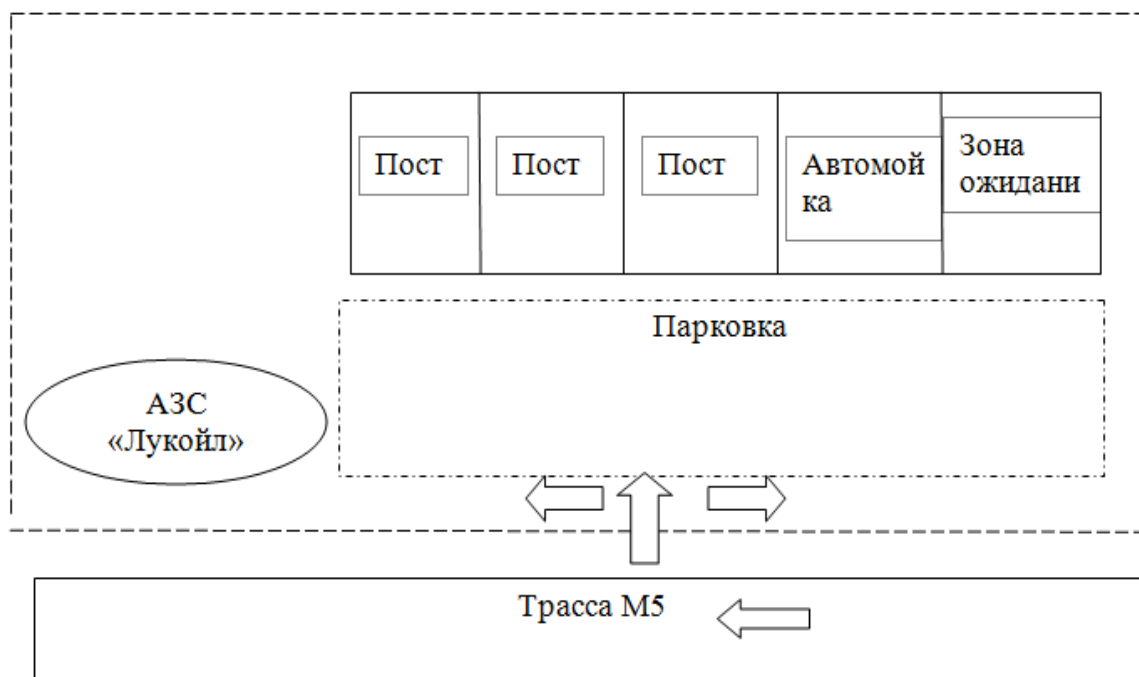


Рисунок 2.2 – Общая схема придорожного автокомплекса «Скорая помощь на дорогах»

Схема внутреннего обустройства придорожного автокомплекса представлена на рисунке 2.3.

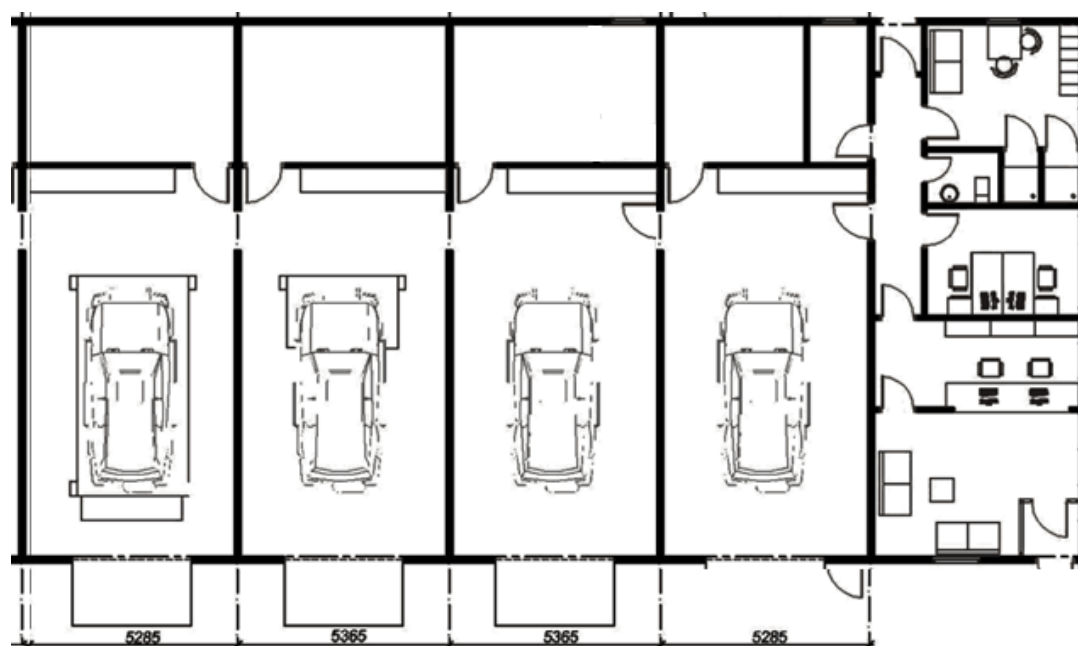


Рисунок 2.3 – Схема внутреннего обустройства придорожного автокомплекса «Скорая помощь на дорогах»

Придорожный автокомплекс будет размещен в здании модульного типа. Преимуществами модульной конструкции являются ее низкая стоимость, а также легкость и быстрота возведения. Это позволит значительно сэкономить время и средства на возведении здания автосервиса.

Описание конструкции:

1. Фундамент – мелкозаглубленный ленточный фундамент.
2. Несущий каркас – металлический прокат (швеллер, уголок, труба).
3. Стены и потолок - потолок и стены из многослойных панелей типа «сэндвич» на основе утеплителя «изовер», наружный слой которых - окрашенный оцинкованный металлический лист. Толщина панелей – 180 мм.

Модули поставляются полной заводской готовности со смонтированными освещением, отоплением и вентиляцией.

К оснащению автомоек предъявляются особые технические требования. Схема автомойки «Скорая помощь на дорогах» отражена на рисунке 2.4.

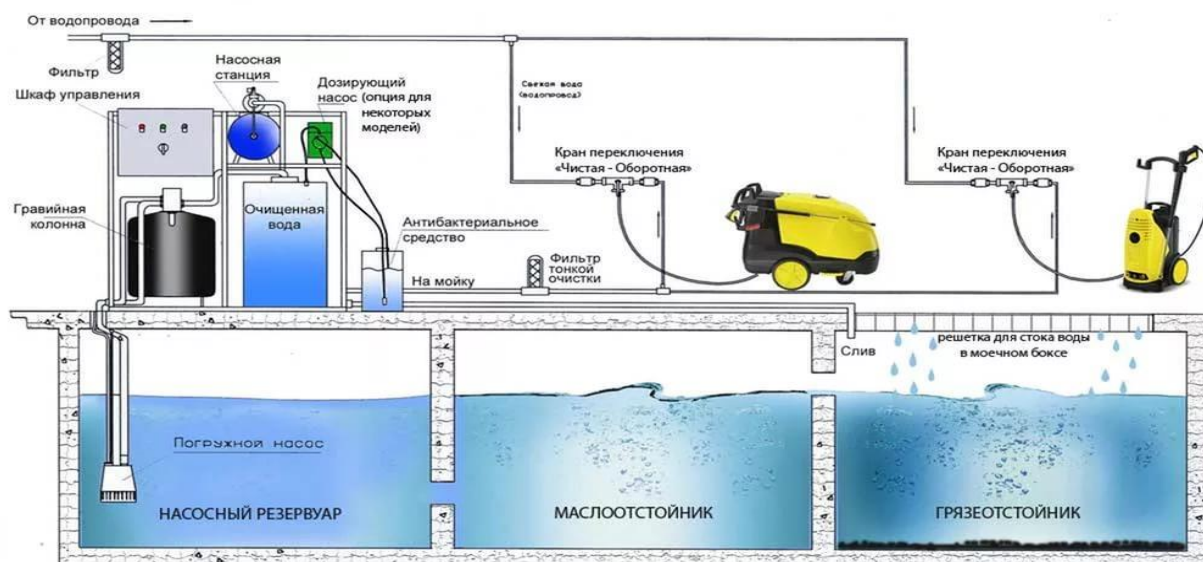


Рисунок 2.4 – Схема автомойки ООО «Скорая помощь на дорогах»

Проектирование и возведение автомойки «под ключ» будет заказано у специализированной организации.

В условиях холодного времени года автономное отопление

производственного помещения обеспечивает сотрудникам предприятия комфортные условия для работы. Нормализация температурного режима благотворно влияет также на сохранность зданий, станков и оборудования. Для придорожного автокомплекса будет обустроена система отопления, подключенная к общей котельной, рассчитанной на несколько близлежащих организаций. Водоснабжение и водоотведение также происходит централизованно с другими предприятиями.

Первостепенной задачей, которую необходимо решать любому новому автокомплексу, является задача первоначального привлечения клиентов. Это зависит от следующих факторов: местоположение, внешний вид автокомплекса, рекламная кампания.

Местоположение нового автокомплекса является весьма выигрышным. Он располагается в районе с постоянными и значительными потоками транспорта, имеет удобные подъездные пути и прост в нахождении.

Организация, предлагающая свои услуги на рынке, должна позаботиться об их узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» услуги. Для этого разрабатывается товарная политика.

Товарная политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или сервисной организации, наличие у них заранее обдуманных принципов поведения. Данная политика призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению; поддержанию конкурентоспособности товаров (услуг) на требуемом уровне; нахождению для товаров (услуги) оптимальных товарных ниш (сегментов) и т. д.

Одним из важных направлений товарной политики организации является разработка торговой марки.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров

или услуг определенного производителя или продавца. Использование марки повысит ценностную значимость товара (услуги), их позволит потребителю их отличать от продукции (услуг) конкурентов.

Оказание автоуслуг будет производиться под марочным названием «Скорая помощь на дорогах». Оно выбрано не случайно: легкое для произношения, узнавания и запоминания; оно содержит намек на предмет работы организации.

Марочный знак (эмблема) будет представлять собой графическое изображение скорой помощи и элементов, характеризующих проведение ремонта (клеймы, тросс) (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Марочный знак ООО «Скорая помощь на дорогах»

Разработка и осуществление товарной политики требуют соблюдения как минимум следующих условий: четкого представления о целях оказания услуг и сбыта на перспективу; наличия реализационной стратегии деятельности организации; хорошего знания рынка и характера его требований; адекватного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе.

В будущем ООО «Скорая помощь на дорогах» планирует расширять ассортимент предоставляемых услуг. Предполагается осуществлять кузовные работы и установку дополнительного оборудования.

ООО «Скорая помощь на дорогах» будет придерживаться концентрической товарной политики. В этом случае новые услуги будут совместимы с уже имеющимся их спектром и привлекут внимание уже сложившегося круга потребителей.

2.2 Технология предоставления услуг придорожным автокомплексом

Водители и владельцы грузовых автомобилей, автобусов, спецтехники могут обратиться в автокомплекс за получением одной или нескольких услуг. Процесс обслуживания клиентов в общем виде представлен на рисунке 2.6.

Ремонт – в частности, текущий ремонт – в отличие от технического осмотра не является плановым мероприятием, проводимым в профилактических целях, а выполняется по потребности, в случае возникновения неисправностей, при наличии которых дальнейшая эксплуатация невозможна или не выгодна.

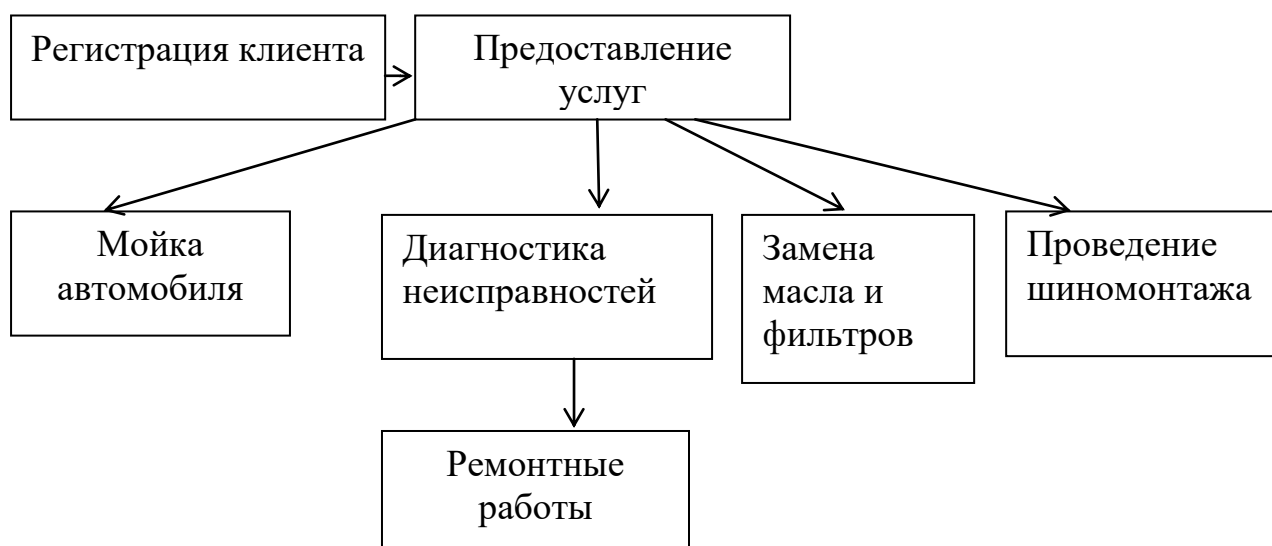


Рисунок 2.6 – Схема операционного процесса оказания услуг придорожным автокомплексом

Автомобили моются бесконтактным способом при помощи насоса под высоким давлением, специальными качественными моющими средствами, которые очень хорошо справляются с сильными загрязнениями.

Как было отмечено, автокомплекс будет предоставлять широкий спектр услуг. В качестве примера приведём составляющие процесса диагностирования и ремонта системы питания дизельного двигателя.

Техническое состояние механизмов и узлов системы питания двигателя существенно влияет на его мощность и экономичность. Распространенными неисправностями системы питания являются:

- топливный бак – трещины на баке, негерметичности из-за коррозии;
- топливопроводы – поломка, трещины на них, негерметичности в местах присоединения топливопроводов к топливным фильтрам, ТНВД, форсункам, засорение топливопроводов;
- топливные фильтры - их засорение;
- топливоподкачивающий насос - поломка пружин впускное и выпускное клапанов, отсутствие полной посадки клапанов в седла из-за попадания под них загрязнений, снижения упругости пружины поршня, износ поверхностей цилиндра и поршня;
- ТНВД - износ плунжерных пар, нарушение оптимальных регулировок насоса, износ сопряжения нагнетательный клапан - седло, поломка пружин нагнетательных клапанов и плунжеров, поломка пружин регулятора частоты вращения;
- форсунки - износ выходных отверстий, их закоксовывание и засорение, потеря упругости или поломка затяжной пружины, негерметичность сопряжения игла - распылитель.

В устранении этих неисправностей большую часть занимает объем работ по ТНВД, так как его детали имеют высокие требования к точности посадок и регулировок, что приводит к частым ремонтам. К тому же ремонт ТНВД связан с достаточно сложными регулировками и разборочно-сборочными работами из-за сложности конструкции.

Работы по регулировке ТНВД, и его текущий ремонт будут выполняться: на посту ТР, где будут производить регулировку, замену ТНВД, ремонт топливного насоса. Причем для автомобиля, (в случае невозможности регулировки) в наличие будут исправные ТНВД из магазина запчастей. Такая схема проведения ТР необходима, чтобы быстрее устранить неисправность (заменить неисправный ТНВД или отрегулировать его) и тем

самым уменьшить простой автомобиля в ремонте, быстрее отпустить клиента на линию. Ремонт снятого ТНВД будет производиться в свободное от заявок время с целью пополнения фондов оборотных запасов.

Структурная схема проведения замены и ТР ТНВД представлена на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Структурная схема проведения замены и технического ремонта топливного насоса высокого давления (ТНВД)

Далее представим перечень работ на регулировку и текущий ремонт ТНВД. Работы по регулировке ТНВД:

1. Регулировка конца подачи.
2. Регулировка токсичности выхлопных газов.

Перечень работ на замену ТНВД:

1. Снятие ТНВД.
2. Установка ТНВД (включает работы по регулировке привода ТНВД на момент впрыска).

Перечень работ ТР ТНВД не имеет строго определенной последовательности, т.к. могут возникать различные неисправности одновременно, т.е. их комбинации. Поэтому последовательность работ текущего ремонта (наиболее вероятного) будет иметь вид:

1. Снятие плунжерных пар.
2. Постановка плунжерных пар.
3. Регулировка ТНВД.

Замена ТНВД:

1. Снятие ТНВД:

- открыть дверь моторного отсека;
- снять тросики привода воздушной и дроссельной заслонок;
- отсоединить от ТНВД топливопроводы;
- отсоединить от ТНВД маслопроводы;
- - отсоединить от ТНВД пневмоцилиндр уменьшения подачи топлива;
- отсоединить и снять крышку привода ТНВД с прокладкой;
- открепить и снять ТНВД в сборе;

2. Установка ТНВД:

- установить поршень шестого цилиндра в положение ВМТ;
- установить крышку привода ТНВД вместе с прикладкой на картер распределительного механизма и закрепить (кулачковый вал ТНВД в положении начала впрыска восьмого цилиндра);
- присоединить маслопровод к ТНВД;
- присоединить топливопроводы к ТНВД (кроме нагнетательного топливопровода шестой секции);
- отрегулировать момент начала впрыска топлива;
- присоединить нагнетательный топливопровод шестого цилиндра к ТНВД;
- залить масло в корпус ТНВД;
- отпустить автобус на подъемнике;

- закрыть дверь моторного отсека.

Замена плунжерных пар:

1. Снятие плунжерных пар:

- снять крышку поплавковой камеры;
- отсоединить корпус поплавковой камеры от корпуса камеры;
- выкрутить все жиклеры и продуть их;
- удалить осадок на дне поплавковой камеры;
- продуть топливные и воздушные каналы во всех частях

карбюратора;

- проверить работу всех систем карбюратора, при необходимости устранить неисправности.

2. Сборка карбюратора:

- поставить все жиклеры на свои места;
- закрутить все пробки;
- соединить корпус поплавковой камеры с корпусом смесительной

камеры;

- установить крышку поплавковой камеры.

Замена игольчатого клапана:

- снять крышку поплавковой камеры;
- снять поплавок;
- достать иглу и выкрутить «седло» игольчатого клапана;
- закрутить новое «седло» и поставить новый игольчатый клапан;
- установить поплавок;
- проверить уровень топлива в поплавковой камере;
- присоединить крышку поплавковой камеры [8].

Для функционирования придорожного автокомплекса понадобится следующее оснащение.

Оборудование для уборочно-моечного участка перечислено в таблице

2.3.

Таблица 2.3 – Оборудование для уборочно-моечного участка

Наименование оборудования	Количество, ед.
Моечная установка высокого давления	1
Щёточное оснащение	
Пылесос для влажной уборки	1
Очистные сооружения замкнутого цикла с блоком емкостей	1
Поломоечная машина	1
Моющие средства	1
Тепловая завеса	4

Очистные сооружения замкнутого цикла с блоком емкостей - для очистки и рециркуляции воды, обеспечивает экономию воды: грязная вода очищается и вновь подается на мойку.

Компрессор для подачи воздуха используется также и на других постах, в частности, на посту шиномонтажа. В связи с этим предполагается покупка наиболее мощного аппарата для обеспечения всей станции - мощностью порядка 1,000 л/мин.

Оборудование для шиномонтажного участка перечислено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Оборудование для шиномонтажного участка

Наименование оборудования	Количество, ед.
1	2
Шиномонтажный стенд	1
Балансировочный стенд	1
Компрессор переносной	1
Домкрат	1
Ванна для проверки колес и камер	1
Тележка инструментальная	1
Тележка для снятия колес грузовых автомобилей	1
Верстак	1
Стеллаж для расходных материалов	1
Ларь для отходов	1

Продолжение таблицы 2.4

1	2
Стеллаж для покрышек	1
Пневмогайковерт для гаек колес грузовых автомобилей и автобусов	1
Электровулканизатор	1
4-стоечный подъемник	2

4-стоечный подъемник может использоваться при проведении ремонта подвески автомобиля и других ремонтных работ. Предполагается установка подъемника грузоподъемностью не менее 4 тонн.

Оборудование для участка диагностики и ремонта автомобилей отражено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Оборудование для участка диагностики и ремонта автомобилей

Наименование оборудования	Количество, ед.
1	2
Диагностический сканер	1
Течеискатель	1
Стенд регулировки ТНВД	1
Система вытяжки отработавших газов	1
Верстак для разборочно-сборочных работ по ТНВД	1
Стенд для диагностики стартеров, а также генераторов	1
Зарядные и пуско-зарядные устройства	1
Оборудование для замены масла	1
Тестер зажигания	1
Станок для проточки тормозных дисков и барабанов	1
Автоматическая промывочная установка	1
Прибор проверки якорей	1
Сверлильный станок для зенкерования, сверления глухих и сквозных отверстий	1
Устройство для притирки клапанных гнезд	
Электронный стенд развала-схождения с 8-ю датчиками	1
Гидравлические растяжки	1

Продолжение таблицы 2.5

1	2
Комплекты инструмента	5
Пресс для выпрессовки различных деталей	1
Сварочный аппарат	1
Кантователь двигателя	1
Стеллаж	1

Диагностический стенд, состоящий из компьютера со сканером и компакт диска с базой данных по двигателям всех марок. Такие стенды выпускаются крупнейшими мировыми производителями, в частности, компанией «Bosch» (Германия), однако на рынке предлагаются и отечественные разработки. В данном случае целесообразно предпочесть именно отечественное оборудование, так как при практическом отсутствии разницы в возможностях стоимость импортного оборудования в 3 раза выше.

Электронный стенд развала-схождения с 8-ю датчиками, что обеспечивает наибольшую точность регулировки колес и учет наибольшего числа параметров.

Комплекты инструмента: переносной набор инструмента для каждого рабочего места – кейс с наиболее часто используемым инструментом, плюс одна тележка, используемая также на посту регулировки развал - схождения, с полным набором инструмента.

Сварочный аппарат будет использоваться для проведения мелких сварочных работ, например, заваривания трещин в глушителе автомобиля.

Также необходимо приобрести мебель: шкафы, стеллажи, слесарные столы и т. д.

В таблице 2.6 представлен перечень оборудования для оснащения административно-бытовых помещений и зоны отдыха.

Таблица 2.6 - Перечень оборудования для оснащения административно-бытовых помещений и зоны отдыха

Наименование оборудования	Количество, шт.
Диван	3
Кресло	2
Компьютер	3
Телевизор	1
Стол	3
Стул	4
Телефон	3
Полка и проч.	4
Сейф	1
Табурет	6
Шкаф	6
Микроволновая печь	2
Чайник электрический	2
Стеллаж и металлоконструкция	6
Вешалка	4
Кассовый аппарат	1
Кофейно-снековый автомат	1

2.3 Логистика операционных и распределительных процессов

Логистика операционных процессов включает в себя формирование системы материально-технического обеспечения операционной деятельности, системы сбыта готовой продукции (оказания услуг), а также хранения материально-технических ресурсов.

Процесс материально-технического обеспечения операционной деятельности направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов.

Целями материально-технического обеспечения придорожного автокомплекса ООО «Скорая помощь на дорогах» являются:

- своевременное обеспечение участков автокомплекса необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества,
- улучшение использования ресурсов: сокращение расхода, повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности оказания услуг, повышение эффективности инвестиций и других показателей,
- анализ организационно-технического уровня производства и качества оказываемых услуг у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности собственных услуг.

Для достижения перечисленных целей в автокомплексе «Скорая помощь на дорогах» необходимо постоянно выполнять следующие работы:

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов,
- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов,
- разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов,
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения операционной деятельности,
- планирование материально-технического обеспечения операционной деятельности ресурсами,
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к использованию,
- организация обеспечения ресурсами рабочих мест,
- учет и контроль использования ресурсов,
- анализ эффективности использования ресурсов,
- стимулирование улучшения использования ресурсов.

Всеми перечисленными работами будет заниматься менеджер по

закупкам и продажам.

Важным этапом процесса материально-технического снабжения является определение оптимальных поставщиков. На основе проведенного исследования потенциальных поставщиков необходимых ресурсов из них были отобраны удовлетворяющие ООО «Скорая помощь на дорогах» по всем требованиям (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Потенциальные поставщики запчастей, расходных материалов

Поставщики	Наименование сырья и материалов
Компания «Скорпион Сервис» (г. Пенза)	Расходные материалы для ремонта автомобилей
Компания «58 регион»	Запасные части
Оптово-розничный магазин «Автомасла» (г. Пенза)	Масла и автохимия
Объединение РЭХТ	Бытовая химия и хоз-товары
Компания «Торговые автоматы. ру» (г. Москва)	Снековый-кофейный аппарат UnicumNovabar и ингредиенты
Компания «SV-Мебель» (г. Пенза)	Мебель
Магазин «Техносила» (г. Пенза)	Электроника и бытовая техника

Для хранения значительного объёма запасных частей для ремонта автомобилей, инструмента, расходных материалов на территории автокомплекса будет предусмотрено складское помещение площадью 20 кв.м. Основными требованиями к помещениям, используемым в качестве складов, являются постоянная температура, отсутствие влажности, достаточная вентиляция.

Относительно выбора ООО «Скорая помощь на дорогах» канала распределения заметим следующее. Канал распределения представляет собой путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Уровнем канала распределения называется совокупность посредников,

которые выполняют определенные функции по перемещению товара и передачи права собственности на него очередному звену цепочки посредников в направлении конечного потребителя. Каналы распределения характеризуются количеством уровней, их составляющих.

ООО «Скорая помощь на дорогах» в деятельности по осуществлению ремонта автомобилей планирует использовать канал распределения «нулевого уровня», то есть предприятие планирует реализовать свои услуги без посредников. Наиболее наглядно это показано на рисунке 2.7.

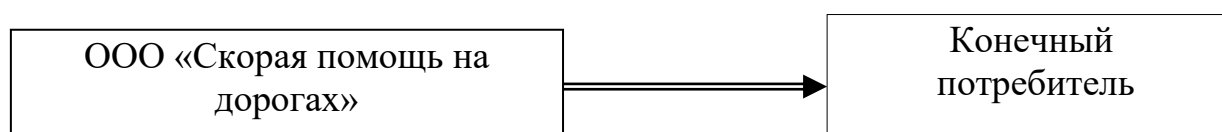


Рисунок 2.7 – Канал распределения ООО «Скорая помощь на дорогах»

Система каналов распределения разрабатывается таким образом, чтобы соответствовать возможностям и требованиям рынков. Однако для достижения максимальной эффективности анализ системы каналов и окончательное решение о ее структуре должны быть основаны в большей степени на намерениях ООО «Скорая помощь на дорогах». Следует отметить, что при определении целей канала и возможных ограничений для их достижения ООО «Скорая помощь на дорогах» учло то, что большое влияние на разработку структуры канала оказывают характеристики самой услуги.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИДОРΟЖНЫМ АВТОКОМПЛЕКСОМ

3.1 Построение организационной структуры управления придорожным автокомплексом

Создаваемый придорожный автокомплекс «Скорая помощь на дорогах» будет организован в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО), так как ему по характеру выполняемой деятельности постоянно придётся работать с другими юридическими лицами.

Общество с ограниченной ответственностью является одной из самых распространённых организационно-правовых форм предприятий. ООО – это юридическое лицо, поэтому обязательным является наличие уставного капитала, учредительных документов, регламентирующих многие важные аспекты предпринимательской деятельности.

В ООО может быть от одного до пятидесяти учредителей (физические и/ или юридические лица), с различными пропорциями участия в уставном капитале. Регистрация ООО, если в нем числятся более 5 учредителей, может стать долгим процессом. Так, например, первоначальное согласование устава Общества его учредителями, может занять от нескольких дней до нескольких недель. Если число участников ООО достигло пятнадцати, то необходимо сформировать дополнительные органы управления.

За совершение регистрационных действий ООО необходимо внести государственную пошлину в сумме 2000 рублей. Также требуется открыть расчетный счет и оплатить уставный капитал, заказать печать и копии учредительных документов, заверить у нотариуса заявления на открытие Общества, стоимость которого напрямую зависит от количества учредителей и копий учредительных документов, а также карточки образцов подписей.

Минимальный размер уставного капитала ООО на сегодняшний день составляет 10 000 рублей, которые могут быть оплачены как деньгами, так и

имуществом. Если учредители решили внести имущество, то в этом случае имеется ряд нюансов.

Деятельность общества с ограниченной ответственностью не ограничивается не территориально, допускается образовывать филиалы, представительства и свои обособленные подразделения в любом субъекте Российской Федерации, а также за ее пределами.

Однако учредители ООО по долгам Общества отвечают размером доли в уставном капитале.

У ООО широкий выбор получаемых, при соблюдении лицензионных условий и требований, лицензии или специального разрешения любого вида. Штатная численность сотрудников ООО также ничем не ограничена. Имеется реальная возможность при соблюдении установленных нормативными актами требований, привлекать иностранную рабочую силу.

Слабым местом ООО является более высокий размер штрафных санкций, по сравнению с ИП, и необходимость регистрации нового директора и новых участников Общества в налоговом органе при его продаже. Это также требует сбор и подачу пакета документов на внесение изменения в ЕГРЮЛ, что само по себе подразумевает потерю дополнительных денежных средств и времени.

В качестве системы налогообложения Общество с ограниченной ответственностью может выбрать как общий, так и на упрощенный режим. По обозначенной выше причине (сотрудничество с другими юридическими лицами) в организации «Скорая помощь на дорогах» принят общий режим налогообложения.

Помимо ликвидации, ООО может быть реорганизовано в любую другую организационно – правовую форму, например, в АО [5].

Организационная структура ООО «Скорая помощь на дорогах» будет линейно-функциональной (приложение А). Ее применение наиболее эффективно в организациях, где задачи и функции аппарата управления

носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер [18].

Для нормального функционирования придорожного автокомплекса понадобится персонал численностью 37 человек.

Разделение по должностям будет следующее: работу на мойке и в ремонтных секциях контролирует и координирует только один инженер - механик. При этом важно, чтобы ремонтники и мойщики работали посменно, так как грузовики могут приехать не только в дневное, но и в ночное время. Функции каждого из сотрудников ООО «Скорая помощь на дорогах» отражены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Функции сотрудников ООО «Скорая помощь на дорогах»

Должность	Функции
1	2
Директор	Организация бесперебойной работы предприятия и персонала, стратегическое развитие компании.
Инженер-механик	Проведение инструктажа и обеспечение соблюдения работниками правил и норм по охране труда, контроль выхода сотрудников на работу, управление процессом ремонта автомобилей.
Бухгалтер	Ведение бухгалтерского учета имущества, прием и контроль первичной документации, составление отчетной калькуляции себестоимости работ (услуг), начисление и перечисление налогов и сборов, расчёт з/п.
Слесари по ремонту автомобилей	Работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств
Специалист по электронному оборудованию	Ремонт и обслуживание электронного оборудования автотранспортных средств.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Слесари по топливной аппаратуре	Ремонт, испытание на стендах и регулировка сложных агрегатов и узлов топливной аппаратуры карбюраторных и дизельных двигателей различных назначений, типов и марок, контроль и регулировка аппаратуры.
Специалист по кузовному ремонту	Осуществление сварки, рихтовки, выпрямления кузовов автомобилей
Мойщики	Мойка автотранспортных средств, слежка за техническим состоянием используемого в работе оборудования, уборка рабочего места.
Менеджер по закупкам и продажам	Работы по снабжению товарами, реализация плановых показателей по обороту, поиск поставщиков, переговоры с контрагентами, установление категорий товаров, которые необходимо приобретать для нужд организации, поиск корпоративных клиентов, заключает с ними договора, стимулирование продаж, подача рекламы.
Менеджер по работе с клиентами	Приём оплаты услуг от клиентов, выявление и регистрация претензий, жалоб, рекламаций со стороны потребителей, проведением мероприятий, направленных на их устранение и предупреждение, проверка выполнения решений, приобретение необходимого контрольно-техническое оборудование, оснастка, материальные ресурсы
Уборщица	Уборка помещений автокомплекса, сбор и транспортировку мусора и отходов в установленное место.

Эффективность работы придорожного автокомплекса во многом определяется организацией работы с персоналом. Она включает подготовку, подбор и расстановку кадров, повышение их квалификации, организацию и оснащение рабочих мест, выбор наиболее рациональных методов и приемов выполнения работ по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей

для каждого работника, обеспечение условий, отвечающих требованиям производственной этики, санитарии, охраны труда и техники безопасности на каждом рабочем месте.

Кадровая политика ООО «Скорая помощь на дорогах» будет совмещена с концепцией развития организации и призвана учитывать: долгосрочное страхование компании, сохранение её независимости, получение соответствующих дивидендов, непрерывный, необходимый рост организации, самофинансирование роста, сохранение финансового равновесия.

Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководства организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Управление персоналом в ООО «Скорая помощь на дорогах» будет включать:

- административные методы, ориентированные на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в данной организации, культура трудовой деятельности;
- экономические методы, осуществляющие материальное стимулирование труда коллективов и отдых работников и основанные на использовании экономического механизма управления;
- социально-психологические методы, основанные на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания, осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Составляющими элементами социально-психологических методов являются:

- формирование трудового коллектива,

- создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;

- личный пример руководителя;
- участие работников в управлении предприятием;
- удовлетворение культурных и духовных потребностей работников;
- установление моральных санкций и поощрений;
- установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития трудового коллектива;
- социальная профилактика и социальная защита и др. [21].

При отборе и приёме на работу в придорожный автокомплекс будут учитываться профессиональные и личностные качества кандидатов, квалификация, опыт и стаж работы на аналогичных должностях, уровень и профиль образования.

Основным из методов обучения персонала, используемым в придорожном автокомплексе «Скорая помощь на дорогах» будет обучение на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места и другие методы [27].

Оценка трудовой деятельности сотрудников будет проводиться 1 раз в год его непосредственным руководителем в ходе личной беседы. Также предполагается выполнение кейсов - анализа ситуации, выявление сути проблем и предложение возможных решений [25].

Для сотрудников ООО «Скорая помощь на дорогах» будут применяться как материальные, так и нематериальные способы мотивации (таблица 3.2) [12].

Таблица 3.2 – Мотивация персонала ООО «Скорая помощь на дорогах»

Материальная	Нематериальная
<p>1. Заработная плата без всяких дополнительных выплат и надбавок будет представлена только чистым окладом или ставкой.</p> <p>2. Премии. Выплачиваются за: обеспечение требуемого качества ремонта и обслуживания автомобилей, увеличение производительности труда.</p> <p>3. За провинности предусматривается снижение премий от 10 до 50 %.</p>	<p>1. Льготы и скидки на обслуживание личных автомобилей в ООО «Скорая помощь на дорогах»; оплата расходов на мобильную связь, на проезд; дополнительные условия к обязательному медицинскому страхованию сотрудника и членов его семьи (стоматология, плановые операции, обследования); оплата расходов на абонементы в фитнес-клубы или спортзалы.</p> <p>2. Подарки. Подарки могут быть в виде небольших презентов, например, на дни рождения, на новогодние праздники самому работнику и его детям. Розыгрыши призов, лотереи для поднятия морального духа работников.</p>

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

3.2 Формирование стратегий придорожного автокомплекса

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссия предприятия – это смысл и назначение предприятия, т.е. его философия, выраженная в ценностных ориентациях.

Большинство российских руководителей не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации, считая это ненужным. Однако, как показывает практика, организация, где есть ясное представление о цели ее существования, имеет больше шансов на успех, чем там, где его нет. В миссии определяются целевые ориентиры, в определенной степени сфера деятельности и рынок.

На создаваемом предприятии очень серьезно подошли к вопросу создания миссии как для клиентов и персонала организации, так и для общества в целом, понимая, что именно это и составляет прочный фундамент для развития организации.

Миссия ООО «Скорая помощь на дорогах» звучит следующим образом: «Стремление быть лучшей по устранению технических неисправностей автомобилей посредством обеспечения высокого качества и скорости оказываемых услуг».

Преимущества ООО «Скорая помощь на дорогах»:

1. С нами выгодно - мы изучаем торговые предложения конкурентов и создаём для клиентов более выгодные, как по конечным затратам, так и по уровню сервиса.

2. С нами интересно – мы лидеры по внедрению новинок в области автомобильного сервиса. Отличным примером служит продажа пакетов технического обслуживания с дисконтом, создание службы технического Assistance.

3. С нами можно прогнозировать будущее – водитель автомобиля всегда может быть уверен, что в случае неисправности автомобиля компания сможет устранить их за короткий промежуток времени

4. С нами безопасно – все наши специалисты прошли необходимые курсы обучения и имеют необходимые сертификаты.

Любая структура управления — это, прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Цели, стоящие перед организацией, являются отправной точкой планирования. В сущности, планирование — это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах.

Руководство предприятия, опираясь на принцип всеобъемлемости качества, распространяемого на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждого сотрудника ставит своей главной целью ежегодный рост прибыли. Для достижения данной стратегической цели определяются тактические цели для каждого подразделения предприятия и оперативные цели для каждого сотрудника. Для определения системы соподчиненности целей используется метод «дерево целей». С помощью данного метода происходит декомпозиции целей по подразделениям предприятия.

Дерево целей увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. Цель высшего порядка (генеральная, главная цель) соответствует вершине дерева, в ветвях дерева располагаются локальные цели (задачи), которые обеспечивают достижение целей верхнего уровня. Основным требованием к дереву целей является отсутствие циклов. Представление целей начинается с верхнего уровня, затем они конкретизируются. Основным правилом разукрупнения целей является полнота - каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие исходной цели.

Дерево целей ООО «Скорая помощь на дорогах» представлено на рисунке 3.1, а их содержание в таблице 3.3.

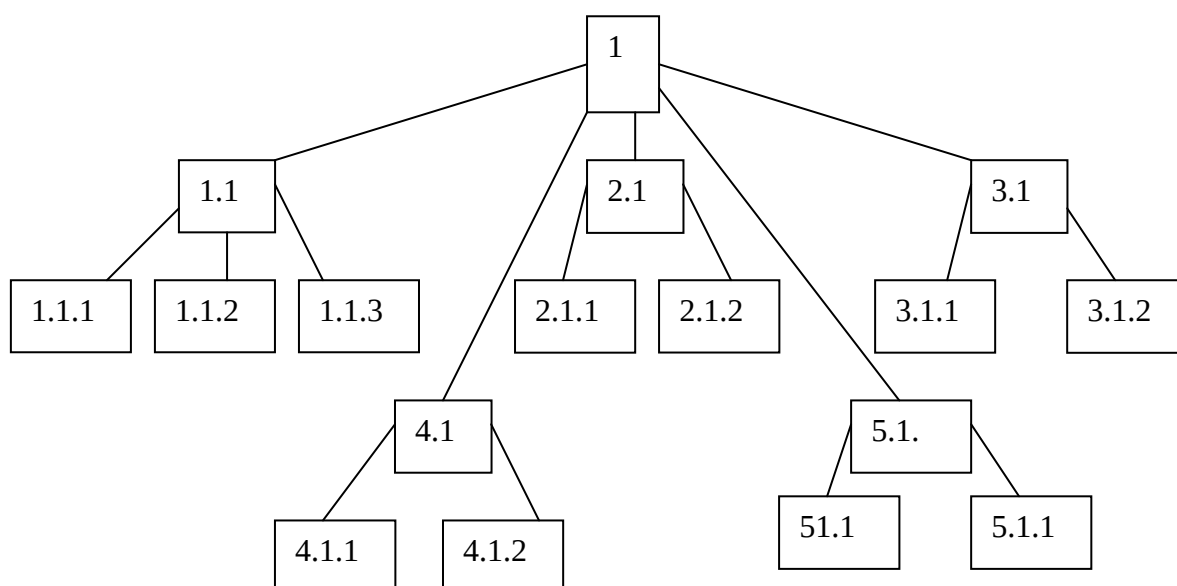


Рисунок 3.1 - Дерево целей ООО «Скорая помощь на дорогах»

Таблица 3.3 – Содержание стратегических целей ООО «Скорая помощь на дорогах»

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
1.1	Экономические	
1.1.1	Выручка	Увеличение доходов на 20-40%% в год
1.1.2	Рентабельность	Увеличивать рентабельность ежегодно на 10-25 % относительно базовых показателей
1.1.3	Состав издержек	Ежеквартальная оптимизация состава издержек, и их снижение на 10-15% в год
2.1	Конкурентные	
2.1.1	Ценовое лидерство	Удержание цен на уровне, равном или чуть ниже уровня цен ближайших конкурентов, разработка системы поощрений для постоянных клиентов.
2.1.2	Качество продукции	Постоянный жесткий контроль качества предоставляемых услуг, а так же постоянное повышение качества услуг за счет обучения специалистов, повышения квалификации основных работников.

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
3.1	Производственно-технологические	
3.1.1	Производительность труда	Увеличение производительности труда на 10-20% в год за счет автоматизации части деятельности сотрудников
3.1.2	Технологии	Использование новых разработок с целью улучшения качества предоставления услуг и производительности.
4.1	Социально-экономические	
4.1.1	Справедливая система оплаты труда	Установление помимо должностного оклада бонусов, привязанных к эффективности деятельности сотрудника лично и всего предприятия в целом, к длительности работы на предприятии (выслуге лет) и наличию прогулов и больничных
4.1.2	Система социальных гарантий	Проведение социальных отчислений в государственные бюджетные и внебюджетные фонды, резервирование средств на непредвиденные нужды сотрудников, их лечение и отдых
5.1	Корпоративно-культурные	
5.1.1	Морально-психологический климат	Привлечение квалифицированных консультантов для создания и поддержания нужного психологического климата в коллективе
5.1.2	Корпоративный дух и общие цели	Выработка и приобщение персонала организации к общему корпоративному духу и целям компании

Для эффективного функционирования и развития предприятия необходимо четкое понимание какие возможности и угрозы могут ожидать предприятие, а также какие сильные и слабые стороны есть у него. Для этого применяется анализ внешней и внутренней среды. Наиболее эффективным инструментом анализа среды организации является SWOT-анализ (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность выезда к месту поломки автомобиля и ремонта на «колесах» 2. Применение передовых технологий при оказании услуг. 3. Высококвалифицированный персонал. 4. Высокая скорость и качество выполнения работ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неизвестность организации на первоначальном этапе выхода на рынок. 2. Отсутствие опыта работы; 3. Недостаток постоянных клиентов; 4. Зависимость от поставщиков запчастей для автомобилей.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступные кредитные ресурсы. 2. Высокая доступность современных технологий на рынке ремонтных услуг автомобилей. 3. Разработка и реализация транспортной стратегии РФ на период до 2020 года 4. Развитие автомобильных перевозок в РФ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономический кризис в стране 2. Рост цен на энергоресурсы. 3. Дефицит профессионалов на рынке труда. 4. Выход на рынок новых конкурентов

Формирование хозяйственной стратегии представляет собой процесс разработки целей развития и функционирования предприятия на определенный период времени, а также способов использования средств для достижения поставленной цели.

Выбор хозяйственной стратегии зависит от множества условий: форм конкурентной борьбы и степени ее жесткости, темпов и характера инфляции, экономической политики правительства, сравнительных преимуществ национальной экономики на мировом рынке и иных так называемых внешних факторов, а также внутренних факторов, связанных с возможностями самого предприятия, т.е. его производственными и финансовыми ресурсам.

Стратегия функционирования отражает поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемой (выращиваемой) им продукции. Американский исследователь М. Портер выделил три основных варианта таких стратегий: лидерство по низким расходам, дифференциации и фокусировки [38].

ООО «Скорая помощь на дорогах» выбирает стратегию фокусировки, так как проектируемый автокомплекс будет предназначен для обслуживания преимущественно транспорта проезжающего по трассе М5 и сосредоточит все усилия на удовлетворении потребностей данного вида потребителей. Однако преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также проникновения в этот сегмент конкурентов.

Стратегии развития связанные с деятельностью организации на рынке и направлены на развитие потенциала предприятия (включают стратегии роста, умеренного роста, сокращения и комбинирования).

Для новой организации подходит стратегия роста, имеющая три альтернативных варианта: ускоренный (концентрированный), интегрированный и диверсифицированный рост.

На ООО «Скорая помощь на дорогах» будет применяться стратегия концентрированного роста. Это стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции, что соответствует стратегическим целям организации. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

Инновационная стратегия - совокупность мер в среднесрочной и долгосрочной перспективе по разработке и внедрению новшеств, воспроизводимых на производстве и востребованных на рынке. Существует много различных видов стратегии: наступательная, защитная

оборонительная, промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др.[9].

Придорожный автокомплекс «Скорая помощь на дорогах» будет использовать промежуточную инновационную стратегию, которая заключается в использовании слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия [14]. В рамках промежуточной стратегии, как правило, малые предприятия реализуют инновационные проекты в областях, которые ранее пустовали. Конкуренция в такой ситуации минимальна. Проектируемый придорожный автокомплекс выбирает для себя данную стратегию, так как среди действующих автокомплексов не много тех, кто специализируется на обслуживании проезжающего автотранспорта. Данная ниша остаётся не занятой.

Маркетинговая стратегия – это часть организационной стратегии. Она является последовательной деятельностью компании в определённых условиях рынка, которая определяет формы использования маркетинга в получении эффективного результата [34].

В ООО «Скорая помощь на дорогах» будет реализовывать стратегия сосредоточенного (концентрированного) маркетинга, так как организация планирует сосредоточить внимание на одном рыночном сегменте, учитывая, что она имеет ограниченные ресурсы. То есть организация выделит специфический сегмент рынка через низкие цены и уникальное предложение услуг.

Сосредоточив свои усилия на рынке обслуживания проезжающих большегрузных автомобилей, новый придорожный автокомплекс обеспечит себе прочную рыночную позицию в обслуживаемом сегменте.

Однако такая стратегия довольно уязвима и рискованна, поскольку ориентирована на небольшое число сегментов или один сегмент, который может не оправдать надежд и расчетов фирмы или оказаться объектом аналогичной политики фирмы-конкурента.

Конкурентная стратегия компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Перед придорожным автокомплексом стоит довольно простая задача - честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру.

Стратегия предприятия в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те из них, которые оправданы рыночными условиями. Кроме того, она включает краткосрочные тактические маневры, необходимые для немедленного реагирования на изменение условий, а также действия, рассчитанные на продолжительное влияние на долгосрочные конкурентные возможности компании и ее рыночные позиции.

ООО «Скорая помощь на дорогах» из конкурентных стратегий выбирает концентрацию на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации, когда предложение узкому сегменту рынка услуг индивидуализировано, под его потребности.

3.3 Управление качеством в придорожном автокомплексе

Отремонтированная автомашина представляет собой продукцию ремонтного производства и должна обладать определенным качеством.

Единичными показателями качества являются: средний ресурс машин, выпущенных за год; среднее квадратическое отклонение ресурса машин.

В первом случае характеризуется долговечность машин, во втором однородность машин по долговечности.

При работе «Скорая помощь на дорогах» будет руководствоваться ГОСТ Р 50691-94 [20], предназначенным для сертификации системы качества услуг, а также оценки системы качества на предприятии по оказанию услуг населению.

Политика в области качества «Скорая помощь на дорогах» направлена на реализацию следующих основных задач:

- удовлетворение потребителя с точки зрения профессиональных стандартов и этики;
- непрерывное повышение качества услуги;
- учет требований общества и защиты окружающей среды;
- эффективность предоставления услуги [17].

Планирование качества услуг придорожного автокомплекса осуществляется на основе изучения показателей качества эксплуатационной деятельности, достигнутых за предыдущий год, и анализа состояния работы по повышению качества.

Для обеспечения высокого качества услуг и обслуживания автомобилей необходимо выполнение комплекса мероприятий:

- организационных - позволяют наиболее рационально и эффективно сочетать процессы живого труда с эксплуатационным процессом в целях повышения эффективности и качества работы;
- технических - призваны обеспечить оснащенность придорожного автокомплекса современным оборудованием, средствами механизации и автоматизации;
- профессиональной подготовки - включают: подбор и расстановку кадров в соответствии с потребностью и квалификационными требованиями предприятия; обучение и подготовку кадров; повышение квалификации и овладение смежными профессиями и т.д.;
- социально-экономических - разработка положения о моральном и материальном стимулировании качества, выбор критериев, определяющих работу исполнителей;
- санитарно-гигиенических – обеспечение соответствующего здорового психологического микроклимата; повышения культуры обслуживания, охраны труда и техники безопасности, эстетики производства.

Работы по обеспечению качества на проектируемом придорожном автокомплексе будут возложены на менеджера по качеству и связаны с:

- а) выявлением и регистрацией претензий, жалоб, рекламаций со стороны потребителей услуг;
- б) проведением мероприятий, направленных на их устранение и предупреждение;
- в) проверкой выполнения решений;
- г) приобретением необходимого контрольно-техническое оборудования, оснастки, материальных ресурсов;
- д) подбором квалифицированного персонала;

При этом до потребителя доводится информация:

- о характеристике услуги, ее области деятельности, доступности и затратах времени на ее предоставление;
- об ожидаемой стоимости услуги;
- о взаимосвязи между качеством услуги, условиями ее предоставления и стоимостью;
- о возможности влияния потребителей на качество услуги.

Материально-техническое обеспечение качества услуг ООО «Скорая помощь на дорогах» разворачивается в двух направлениях:

- а) обеспечивается соответствие установленным требованиям используемых инструментов, материалов, а также закупаемых запасных частей и агрегатов;
- б) поставщики материалов и др. должны быть способны обеспечивать соответствующее качество;

Показатели, характеризующие качество эксплуатационной деятельности придорожного автокомплекса можно объединить в группы:

- а) качество работ по ТО и ремонту автомобилей (качество продукции);
- б) эффективности эксплуатационной деятельности (рациональное использование основных фондов, трудовых, материальных и финансовых ресурсов);

в) культура обслуживания клиентов.

Учет результатов контроля качества ТО и ремонта автомобилей производится с целью:

- выдачи готового автомобиля заказчику в соответствии с требованиями нормативно-технической документации;
- выявления конкретных исполнителей, допустивших брак в работе;
- выявления факторов и условий, определяющих качество работы;
- морального и материального стимулирования за качественные показатели в работе.

Контроль и оценка качества услуг включают:

- а) самоконтроль персонала, предоставляющего услугу, как составную часть процесса контроля;
- б) приоритет потребителя в оценке качества услуг;
- в) практику регулярной оценки степени удовлетворенности потребителя услуг путем проведения опросов.

Основными задачами контроля являются:

- установление качества услуг и обслуживания автомобилей в соответствии с действующими правилами и инструкциями,
- изучение обоснованных жалоб клиентов,
- организация учета, анализа и информации о качестве [33].

Контроль качества выполненных работ производится при передаче автомобиля с участка на участок и перед выдачей его заказчику. Контроль выполненных работ при передаче автомобиля с участка на участок производится мастерами (бригадирами) соответствующих участков. Заключительный контроль перед выдачей автомобиля заказчику осуществляет менеджер по качеству или другое должностное лицо, выделенное для выполнения данной функции.

При контроле проводится проверка: соответствия и качества выполненных работ, заявленных и указанных в заказе-наряде; замененных деталей и узлов; комплектности автомобиля в соответствии с актом приемки;

культуры труда и чистоты предъявленного на контроль автомобиля. Контроль осуществляется в соответствии с технологическим процессом на ТО и ремонт автомобилей. Результаты контроля заносятся в талон контроля качества технического обслуживания и ремонта.

Талон качества выписывается мастером-приемщиком или техником стола заказов одновременно с заказом-нарядом. Талон контроля качества поступает вместе с заказом-нарядом на производственные участки СТО одновременно с автомобилем.

По отдельным видам работ, таким, как проверка и регулировка углов установки управляемых колес, динамическая балансировка колес, мойка автомобилей, противокоррозионная защита кузовов и другим, по которым в ряде случаев заказ-наряд не выписывается, допускается переводить исполнителей на самоконтроль. В этом случае после проведения работ исполнитель ставит в талон контроля качества ТО и ремонта штамп или свою подпись. Эти работы (автомобили) следует относить к работам (автомобилям), сданным службе ОТК с первого предъявления. Периодически мастер ОТК по таким работам осуществляет выборочный контроль качества работ. По результатам контроля мастер ОТК определяет уровень качества работы исполнителя за месяц.

Для оперативного анализа состояния дел по качеству работ отдельных участков (бригад) и СТО в целом и принятия соответствующих мер по устранению брака в работе на основе талонов контроля качества ТО и ремонта мастером ОТК составляется ежедневная ведомость качества технического обслуживания и ремонта.

На основе ежедневных ведомостей качества ТО и ремонта, дефектов составляются месячные ведомости, в которых определяется уровень качества участков (бригад) и СТО в целом и количество дефектов с их распределением по видам, значимости и причинам за прошедший месяц. Отчетный уровень качества используется для установления размера премии основным производственным рабочим за качественные показатели в работе.

Для выявления мнения заказчиков о качестве работ и культуре обслуживания на СТО вводится анкета, предлагаемая, как правило, каждому заказчику, получающему готовый автомобиль.

Оценка качества труда работников СТО предназначена для определения достигнутого уровня качества труда, анализа результатов качества труда с целью улучшения качества работы и культуры обслуживания заказчиков, объективного применения моральных и материальных стимулов за достигнутые результаты каждым работником.

Учет и определение показателей качества труда по каждому производственному рабочему производится на основании талона качества, который выписывается на каждого производственного рабочего не позднее 1-го числа каждого месяца. Талон качества является документом для начисления премии рабочему за качественные показатели в работе за прошедший месяц. Выдачу и прием талонов качества производит бухгалтер СТО после регистрации их в журнале учета. Талоны качества в течение месяца находятся у администратора.

Учет показателей качества осуществляется менеджером по качеству, который фиксирует в талоне качества имеющие место нарушения и поощрения при обязательном присутствии исполнителя. Фиксацию случаев поощрения или нарушения имеют право делать также директор и администратор.

По окончании месяца на основе талонов качества составляется сводная ведомость расчета коэффициента качества труда по каждому рабочему [24].

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Финансово-экономическая оценка проекта придорожного автокомплекса ООО «Скорая помощь на дорогах» была выполнена в программе ProjectExpert.

В расчётах был отражён временной период с 2019 по 2023 годы.

В качестве источников финансирования проекта будут использоваться собственные (6млн. руб.) и заёмные средства (5 млн. руб.).

Собственные средства будут направлены на приобретение земельного участка, строительство здания, набор персонала, покупку мебели и оргтехники. За счёт заемных средств предполагается купить оборудование.

Налогообложение ООО «Скорая помощь на дорогах» ведется по общей системе в связи с тем, что основными клиентами придорожного автокомплекса будут владельцы большегрузных автомобилей, являющиеся юридическими лицами.

Инвестиционный план проектируемого придорожного автокомплекса включает в себя 6 этапов, содержание, временные рамки и стоимость которых отражены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Инвестиционный план проекта ООО «Скорая помощь на дорогах»

№ п/п	Наименование этапа	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
1	2	3	4	5	6
1	Поиск и приобретение земельного участка	14	01.01.2019	14.01.2019	1200000
2	Строительство здания автокомплекса с подведением коммуникаций	30	15.01.2019	13.02.2019	3350000
3	Поиск и приём персонала	14	04.02.2019	17.02.2019	12064
4	Покупка и установка оборудования	10	14.02.2019	23.02.2019	5000000
5	Приобретение мебели и оргтехники	7	14.02.2019	20.02.2019	150801
6	Оказание услуг	-	21.02.2019	-	-

В таблице 3.6 представлены данные о численности и заработной плате персонала ООО «Скорая помощь на дорогах».

Таблица 3.6 – Данные о численности и заработной плате персонала ООО «Скорая помощь на дорогах»

Наименование профессии	Списочная численность, чел.	Зарплата, руб.	Всего расходы на зарплату, руб.
Директор	1	35 000	35 000
Менеджер по работе с клиентами	1	18 000	18 000
Инженер-механик	2	18 000	36 000
Менеджер по персоналу	1	17 000	17 000
Бухгалтер	1	25 000,00	25 000
Специалист по электронному оборудованию	4	20 000	80000
Слесарь по ремонту автомобилей	12	20 000,00	240000
Слесарь по топливной аппаратуре	4	20 000	80000
Специалист по кузовному ремонту	3	23 000	69000
Мойщик	5	14 000	70000
Уборщица	2	8 000	8000
Менеджер по закупкам и продажам	1	16000	16000
Итого	37		708000

Общая численность на начальном этапе работы предприятия ООО «Скорая помощь на дорогах» будет составлять 37 человек. Годовой фонд заработной платы составит 708000 руб.

Операционный план для услуг по мойке, ремонту (включая диагностику) и шиномонтажу грузовых автомобилей и автобусов отражён в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Операционный план придорожного автокомплекса «Скорая помощь на дорогах»

Наименование услуги	Количество обращений клиентов в год, ед.				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Мойка автомобиля	1989	3 600	3 800	3 960	4 356
Химчистка	160	195	200	220	240
Замена масла	164	192	195	198	203
Смазочные работы	95	120	125	130	135
Диагностика и регулировка развал- схождения	145	195	200	210	220
Компьютерная диагностика неисправностей	126	150	157	165	175
Плановое ТО	96	112	115	120	125
Шиномонтаж	570	550	570	590	590
Ремонт двигателя, ГЦБ	62	72	73	76	79
Ремонт системы питания	76	84	90	97	99
Ремонт системы выпуска газов	76	84	90	97	99
Ремонт системы охлаждения	75	84	90	97	99
Ремонт электротехническог о оборудования	135	84	90	97	99
Ремонт КПП и редукторов	59	84	90	97	99
Ремонт рулевого управления	74	84	90	97	99
Ремонт ходовой и подвески	76	84	90	97	99
Ремонт тормозной системы	76	84	90	97	99

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
Ремонт тентов и каркасов	75	84	85	86	87
Сварочные работы	75	84	85	86	87
Частичный ремонт кузова	75	84	85	86	87
Итого	2309	2510	2610	2743	2804

Документами, отражающими результаты деятельности хозяйствующих субъектов, являются отчет о финансовых результатах (приложение Б) и отчёт о движении денежных средств (приложение В).

Анализ чистой прибыли «Скорая помощь на дорогах» показывает, что на начало деятельности в 2019 году показатель был равен -3,496 млн. рублей, а к концу анализируемого периода – 2023 г. чистая прибыль составила 4,519 млн. рублей. Налогооблагаемая прибыль появится у придорожного автокомплекса в 2020 году в размере 1,141 млн. рублей. Валовой объём продаж увеличивается за анализируемый период с 12,815 млн. рублей до 24,986 млн. рублей.

При составлении плана движения денежных средств проведён расчёт:

- поступлений денежных средств от операционной деятельности;
- результатов инвестиционной и финансовой деятельности по кварталам;
- процентов по займу;
- влияния различных факторов на колебания наличности.

За время реализации проекта поступления от продаж увеличились с 15,122 млн. руб. до 29,483 млн. руб.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение баланса наличности на начало и конец периода. Баланс наличности на первом году реализации проекта составил 13153 рубля, а в последнем – 11,917 млн. руб.

При использовании программы были определены точки критических объёмов услуг придорожного автокомплекса «Скорая помощь на дорогах». Точка критического объёма производства продукции (услуг, работ) или точка безубыточности – это объём производства, при котором предприятие ещё не имеет прибыли, но уже не несёт убытков. Так, для услуги «мойка кузова» значение данного показателя составило 165 ед. (рисунок 3.2).

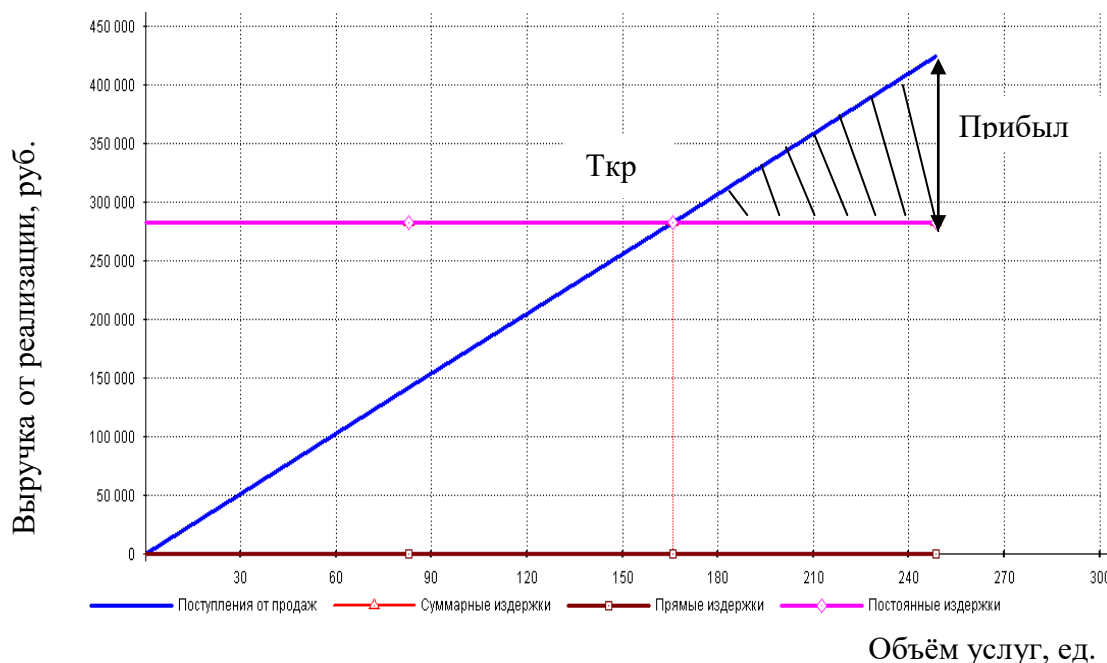


Рисунок 3.2 – Графическое определение точки критического объёма оказания услуги «мойка кузова»

Показатели эффективности проекта придорожного автокомплекса «Скорая помощь на дорогах» отражены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели эффективности проекта ООО «Скорая помощь на дорогах»

Показатель	Значение
1	2
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости, РВ, мес.	50
Дисконтированный период окупаемости, ДРВ, мес.	56
Средняя норма рентабельности, ARR, %	28,05

Продолжение таблицы 3.8

1	2
Чистый приведенный доход, NPV, руб.	2 100 112
Индекс прибыльности, PI	1,15
Внутренняя норма рентабельности, IRR, %	17,78
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, MIRR, %	10,97

Данные таблицы 3.8 показывают, что период окупаемости проекта составил 50 месяцев, а дисконтированный период окупаемости – 56 мес. Такой долгий срок обусловлен высокими инвестиционными затратами на создание проекта. Средняя норма рентабельности проекта равна 28,05%, индекс прибыльности - 1,15, чистый приведенный доход от реализации проекта - 2 100 112 рублей, что свидетельствует о выгодности проекта.

Проведенные финансовый анализ, исследования внешней и внутренней среды предприятия позволяют сделать выводы о целесообразности финансирования проекта ООО «Скорая помощь на дорогах».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Постоянный рост количества автомобилей на дорогах свидетельствует об увеличении спроса на услуги автомоек и СТО. Проведённое в рамках выполнения ВКР исследование выявило не достаток на рынке автосервисов специализированных комплексов по диагностике, ремонту и обслуживанию автомобилей, осуществляющих переезд на дальние расстояния. Поэтому в ВКР проектировался придорожный автокомплекс, включающий станцию технического обслуживания и автомойку для автомобилей.

Объём рынка автомобильных услуг в 2016 году достиг 524 миллиардов рублей, что на 20%, чем в 2014 г. В эту сумму входят затраты на мойку автомобилей, шиномонтаж, а также оплата за проведённые работы на СТО.

Аналитики полагают, что во время кризиса растет актуальность авторемонтных предприятий. Новые машины покупаются реже, потребность в ремонте, имеющихся автомобилей увеличивается. Так за 2016 год количество автосервисов и СТО увеличилось почти на 20%.

Данные факты подтверждают актуальность открытия нового придорожного автокомплекса.

Территориально расположить придорожный автокомплекс, оказывающей экстренное обслуживание автомобилей планируется на наиболее оживленной трассе Пензенской области – М5 Москва-Челябинск, а именно вблизи населенного пункта Нижний Ломов, поэтому целесообразно проанализировать конкурентов именно на данной трассе. Согласно проведённому исследованию, на рынке придорожного автосервиса функционирует 49 предприятий из них: 8 автомоек, 31 СТО, 10 СТО с автомойками.

ООО «Скорая помощь на дорогах» на первоначальном этапе будет достаточно сложно бороться с конкурентами по многим показателям, однако благодаря высокому качеству, широкому ассортименту услуг предприятие предполагает занять порядка 2% регионального рынка придорожного

автосервиса

В качестве целевой аудитории ООО «Скорая помощь на дорогах» определяет не только водителей, проезжающих по трассе заезжающих в автокомплекс «по дороге», но и транспортные компании, промышленные предприятия и частных владельцев грузовых транспортных средств.

ООО «Скорая помощь на дорогах» планирует завоевать обширную аудиторию потребителей благодаря хорошо выстроенной сбытовой политике и привлекательной рыночной цене.

На проектную мощность новый придорожный автокомплекс выйдет на 3-й год работы.

СТО будет включать 3 поста, автомойка – 1 пост. Перед комплексом расположится большая парковка, чтобы длинномерные автомобили могли совершать манёвры.

В работе описывается технология предоставления услуг придорожным автокомплексом, планируемое к приобретению оборудование, особенности организации логистических процессов.

Организационная структура ООО «Скорая помощь на дорогах» будет линейно-функциональной, предполагаемая численность персонала составит 37 человек. Кадровая политика ООО «Скорая помощь на дорогах» будет совмещена с концепцией развития организации. Управление персоналом предполагает его отбор, и приём на работу, мотивацию, обучение, оценку.

На основе проведённого SWOT-анализа предприятия ООО «Скорая помощь на дорогах» определены стратегии функционирования, развития, а также инновационная, маркетинговая, конкурентная стратегии.

При работе ООО «Скорая помощь на дорогах» будет руководствоваться ГОСТ Р 50691-94, предназначенным для сертификации системы качества услуг, а также оценки системы качества на предприятии по оказанию услуг населению.

В качестве источников финансирования проекта будут использоваться собственные (6млн. руб.) и заёмные средства (5 млн. руб.).

Финансово-экономическая оценка проекта придорожного автокомплекса ООО «Скорая помощь на дорогах» была выполнена в программе ProjectExpert.

Анализ чистой прибыли ООО «Скорая помощь на дорогах» показывает, что на начало деятельности в 2019 году показатель был равен - 3,496 млн. рублей, а к концу анализируемого периода – 2023 г. чистая прибыль составила 4,519 млн. рублей. Налогооблагаемая прибыль появится у придорожного автокомплекса в 2020 году в размере 1,141 млн. рублей. Валовый объём продаж увеличивается за анализируемый период с 12,815 млн. рублей до 24,986 млн. рублей.

За время реализации проекта поступления от продаж увеличились с 15,122 млн. руб. до 29,483 млн. руб.

Баланс наличности на первом году реализации проекта составил 13153 рубля, а в последнем – 11,917 млн. руб.

Период окупаемости проекта составил 50 месяцев, а дисконтированный период окупаемости – 56 мес. Такой долгий срок обусловлен высокими инвестиционными затратами на создание проекта. Средняя норма рентабельности проекта равна 28,05%, индекс прибыльности - 1,15, чистый приведенный доход от реализации проекта - 2 100 112 рублей, что свидетельствует о выгодности проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изм. и доп. от 05.02.2014) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru>
3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 08.03.2015) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru>
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. От 31.12.2014) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru>
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ 1. [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru>
6. Постановление Правительства РФ от 11.04.2001 N 290 (ред. от 23.01.2007) Об утверждении Правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств)/ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru>
7. Автомобильная статистика [Электронный ресурс] // www.autostat.ru
8. Автосервис: станция технического обслуживания автомобилей. Учебник / под редакцией В.С. Шуплякова, Ю.П. Свириденко. – М.: Альфа-М: ИНФАРМА-М, 2014. – 480 с.
9. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. [Электронный ресурс] // <https://monographies.ru>

10. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы ProjectExpert (полный курс): Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
11. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы ProjectExpert (полный курс): Учебное пособи. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 352 с.
12. Бавина П.А. Мотивация персонала в современной организации. - СПб.: Книжный Дом, 2015. - 240 с.
13. Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Проспект, 2016. - 64 с.
14. Бельский С.И. Теоретические аспекты формирования инновационной стратегии предприятия [Электронный ресурс] // <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-formirovaniya-innovatsionnoy-strategii-predpriyatiya>
15. Бизнес план проекта «Строительство автомоечного комплекса с кафе». [Электронный ресурс] // <http://bus.znate.ru/docs/index-3528.html>
16. В 2017 году закончится реконструкция участка трассы М5 в обход Пензы. [Электронный ресурс] // http://www.penzainform.ru/news/social/2017/02/15/v_2017_godu_zakonchitsya_rekonstruktsiya_uchastka_trassi_m5_v_obhod_penzi.html
17. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервис: учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2015. – 321 с.
18. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 512 с.
19. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.
20. ГОСТ 50691-94. [Электронный ресурс] // <http://евпасоц.рф/wp-content/uploads/2015/08/gost-r-50691-94.pdf>
21. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. - Томск, ТПУ, 2014. - 416 с.

22. Ёмкость российского рынка автосервисных услуг. [Электронный ресурс] // <http://avtoritet.su/news/106461>
23. Живилияк Юрий. В 2016 году россияне потратили на СТО, автомойки и шиномонтаж более 500 миллиардов рублей [Электронный ресурс] // <http://www.kolesa.ru/news/v-2016-godu-rossiyane-potratili-na-sto-avtomojki-i-shinomontazh-524-milliarda-rublej>
24. Комплексная система управления качеством услуг. [Электронный ресурс] // <http://stroy-technics.ru/article/kompleksnaya-sistema-upravleniya-kachestvom-uslug>
25. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. - М.: «МИЭМП», 2015. – 120 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс М.: Вильямс – 2014. – 496 с.
27. Македошин, А.А. Организация труда персонала. – СПб.: СПбГУЭФ, 2015. – 188 с.
28. Мельников В.П. Логистика. - М.: Юрайт, 2014. - 288 с.
29. Обзор и анализ рынка автомоек. [Электронный ресурс] // http://aqua-technic.ru/stati-info/obzor_i_analiz_rynka_avtomоек.html
30. Общее исследование рынка автомоек 2016г. // [Электронный ресурс] // <https://business-planner.ru/articles/analitika/issledovanie-rynka-avtomоек-g-moskvy-2016-g.html>
31. Организация предпринимательской деятельности в сфере автосервисных услуг: Учебное пособие. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. – 327 с.
32. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник. - М.: Дашков и К, 2013. - 284 с.
33. Панин А.В. Технологическое проектирование станций технического обслуживания автомобилей: Учебное пособие. – Барнаул, 2015. - 86 с.
34. Прошкин Г.С. Предпринимательство: Учебник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 384 с.

35. Прохоров Ю.К. Управленческие решения - СПбГУ ИТМО, 2015. – 136 с.
36. Свой бизнес: грузовая СТО. [Электронный ресурс] // <http://www.openbusiness.ru/biz/business/svoy-biznes-gruzovaya-sto/>
37. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник для студентов. – М.: Инфра-М, 2013. – 335 с.
38. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и стимуляции для анализа. - М.: Вильямс, 2016. – 928 с.
39. Трофимова Л. А. Управленческие решения: методы принятия и реализации. – СПб.: СПбГУЭФ, 2014. - 190 с.
40. Управление автосервисом: Учебное пособие для ВУЗов / Под общей ред. Л.Б. Миротина. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. - 320с.
41. Упрдор Самара — Уфа — Челябинск ликвидирует дефекты покрытия федеральной трассы М-5 «Урал». [Электронный ресурс] // <http://www.ud-ufa.ru/information/news/65/983>
42. Шестопап Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2014. – 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ



Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Скорая помощь на дорогах»

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Скорая помощь на дорогах», руб.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Валовой объем продаж	12 815 652,65	17 808 825,39	19 841 279,25	22 187 930,66	24 986 138,59
Чистый объем продаж	12 815 652,65	17 808 825,39	19 841 279,25	22 187 930,66	24 986 138,59
Суммарные прямые издержки	12 815 652,65	17 808 825,39	19 841 279,25	22 187 930,66	24 986 138,59
Валовая прибыль	12 815 652,65	17 808 825,39	19 841 279,25	22 187 930,66	24 986 138,59
Налог на имущество	97 917,06	78 373,79	60 063,78	41 753,77	22 443,76
Административные издержки	576 046,29	614 065,34	654 593,66	697 796,84	743 851,43
Производственные издержки	1 298 722,54	1 384 438,23	1 475 811,15	1 573 214,69	1 677 046,86
Маркетинговые издержки	523 678,44	558 241,22	595 085,14	634 360,76	676 228,57
Зарплата административного персонала	2 104 705,56	2 243 616,13	2 391 694,80	2 549 546,65	2 717 816,73
Зарплата производственного персонала	9 013 281,08	9 608 157,63	10 242 296,04	10 918 287,58	11 638 894,56
Зарплата маркетингового персонала	257 063,28	274 029,45	292 115,40	311 395,01	331 947,08
Суммарные постоянные издержки	13 773 497,20	14 682 548,01	15 651 596,18	16 684 601,53	17 785 785,23
Амортизация	769 167,11	915 500,53	915 500,53	915 500,53	1 515 500,53
Проценты по кредитам	455 442,33	641 052,40	464 581,81	288 111,23	77 879,14
Суммарные непроизводственные издержки	1 224 609,44	1 556 552,93	1 380 082,34	1 203 611,75	1 593 379,67
Другие издержки	1 215 683,31				
Убытки предыдущих периодов		349 605,44	349 605,44	349 605,44	349 605,44
Налогооблагаемая прибыль		1 491 350,66	2 749 536,94	4 257 963,61	5 584 529,93
Налог на прибыль		228 349,04	479 986,30	781 671,63	1 064 568,45
Чистая прибыль	-3 496 054,36	1 263 001,62	2 269 550,64	3 476 291,97	4 519 961,48

Таблица В.2 – Отчет о движении денежных средств (кэш-фло) ООО «Скорая помощь на дорогах», руб.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Поступления от продаж	15 122 470,13	21 014 413,97	23 412 709,51	26 181 758,18	29 483 643,54
Общие издержки	2 830 167,79	3 016 958,86	3 216 078,15	3 428 339,30	3 654 609,70
Затраты на персонал	8 750 038,40	9 327 540,94	9 943 158,64	10 599 407,11	11 298 967,98
Суммарные постоянные издержки	11 580 206,19	12 344 499,80	13 159 236,78	14 027 746,41	14 953 577,68
Налоги	3 899 587,32	5 749 106,33	6 514 768,66	7 366 776,73	8 385 256,24
Кэш-фло от операционной деятельности	-357 323,38	2 920 807,84	3 738 704,07	4 787 235,04	6 144 809,63
Затраты на приобретение активов	8 177 502,65				
Другие издержки подготовительного периода	1 212 064,08				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-9 389 566,73				
Собственный капитал	6 000 000,00				
Займы	5 000 000,00				
Выплаты в погашение займов	784 313,73	1 176 470,59	1 176 470,59	1 176 470,59	686 274,51
Выплаты процентов по займам	455 442,33	641 052,40	464 581,81	288 111,23	77 879,14
Кэш-фло от финансовой деятельности	9 760 243,94	-1 817 522,99	-1 641 052,40	-1 464 581,81	-764 153,65
Баланс наличности на начало периода		13 353,84	1 116 638,68	3 214 290,35	6 536 943,58
Баланс наличности на конец периода	13 353,84	1 116 638,68	3 214 290,35	6 536 943,58	11 917 599,55

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы управления фирмы «Скорая помощь на дорогах»

Студент Смирнова Инна Валентиновна

Руководитель д.э.н., профессор Кухтинова Л.Г.

Постоянный рост количества автомобилей на дорогах свидетельствует об увеличении спроса на услуги автомоек и СТО. Проведённое в рамках выполнения ВКР исследование выявило не достаток на рынке автосервисов специализированных комплексов по диагностике, ремонту и обслуживанию автомобилей, осуществляющих переезд на дальние расстояния. Поэтому в ВКР проектировался придорожный автокомплекс, включающий станцию технического обслуживания и автомойку для автомобилей.

Объём рынка автомобильных услуг в 2016 году достиг 524 миллиардов рублей, что на 20%, чем в 2014 г. В эту сумму входят затраты на мойку автомобилей, шиномонтаж, а также оплата за проведённые работы на СТО.

Аналитики полагают, что во время кризиса растет актуальность авторемонтных предприятий. Новые машины покупаются реже, потребность в ремонте, имеющихся автомобилей увеличивается. Так за 2016 год количество автосервисов и СТО увеличилось почти на 20%.

Данные факты подтверждают актуальность открытия нового придорожного автокомплекса.

Территориально расположить придорожный автокомплекс, оказывающей экстренное обслуживание автомобилей планируется на наиболее оживленной трассе Пензенской области – М5 Москва-Челябинск, а именно вблизи населенного пункта Нижний Ломов, поэтому целесообразно проанализировать конкурентов именно на данной трассе. Согласно

проведённому исследованию, на рынке придорожного автосервиса функционирует 49 предприятий из них: 8 автомоек, 31 СТО, 10 СТО с автомойками.

ООО «Скорая помощь на дорогах» на первоначальном этапе будет достаточно сложно бороться с конкурентами по многим показателям, однако благодаря высокому качеству, широкому ассортименту услуг предприятие предполагает занять порядка 2% регионального рынка придорожного автосервиса

В качестве целевой аудитории ООО «Скорая помощь на дорогах» определяет не только водителей, проезжающих по трассе заезжающих в автокомплекс «по дороге», но и транспортные компании, промышленные предприятия и частных владельцев грузовых транспортных средств.

ООО «Скорая помощь на дорогах» планирует завоевать обширную аудиторию потребителей благодаря хорошо выстроенной сбытовой политике и привлекательной рыночной цене.

На проектную мощность новый придорожный автокомплекс выйдет на 3-й год работы.

СТО будет включать 3 поста, автомойка – 1 пост. Перед комплексом расположится большая парковка, чтобы длинномерные автомобили могли совершать манёвры.

В работе описывается технология предоставления услуг придорожным автокомплексом, планируемое к приобретению оборудование, особенности организации логистических процессов.

Организационная структура ООО «Скорая помощь на дорогах» будет линейно-функциональной, предполагаемая численность персонала составит 37 человек (рисунок 1). Кадровая политика ООО «Скорая помощь на дорогах» будет совмещена с концепцией развития организации. Управление персоналом предполагает его отбор, и приём на работу, мотивацию, обучение, оценку.

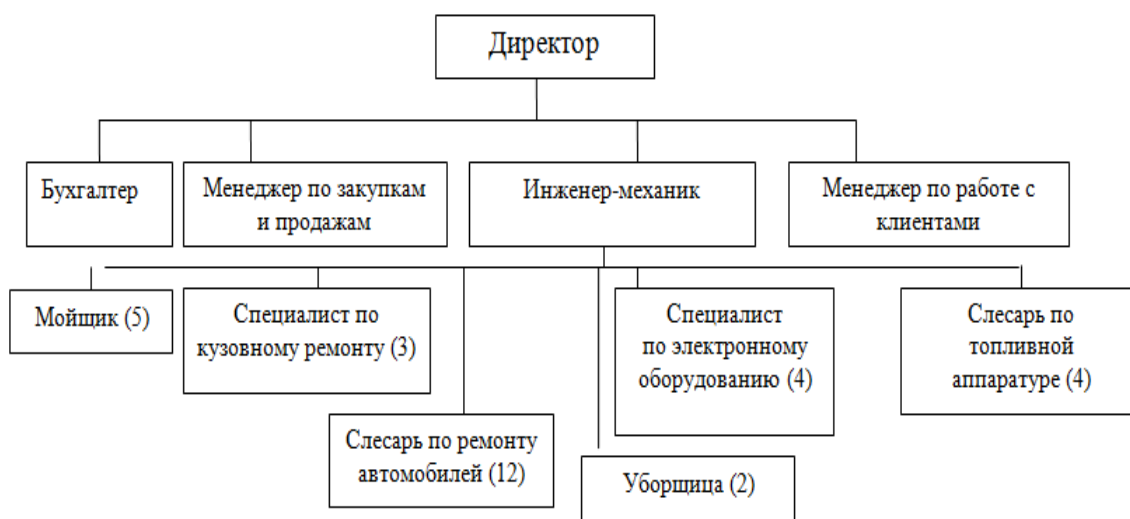


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Скорая помощь на дорогах»

На основе проведённого SWOT-анализа предприятия ООО «Скорая помощь на дорогах» определены стратегии функционирования, развития, а также инновационная, маркетинговая, конкурентная стратегии.

При работе ООО «Скорая помощь на дорогах» будет руководствоваться ГОСТ Р 50691-94, предназначенным для сертификации системы качества услуг, а также оценки системы качества на предприятии по оказанию услуг населению.

В качестве источников финансирования проекта будут использоваться собственные (6млн. руб.) и заёмные средства (5 млн. руб.).

Финансово-экономическая оценка проекта придорожного автокомплекса ООО «Скорая помощь на дорогах» была выполнена в программе ProjectExpert.

Анализ чистой прибыли ООО «Скорая помощь на дорогах» показывает, что на начало деятельности в 2019 году показатель был равен - 3,496 млн. рублей, а к концу анализируемого периода – 2023 г. чистая прибыль составила 4,519 млн. рублей. Налогооблагаемая прибыль появится у придорожного автокомплекса в 2020 году в размере 1,141 млн. рублей. Валовый объём продаж увеличивается за анализируемый период с 12,815 млн. рублей до 24,986 млн. рублей.

За время реализации проекта поступления от продаж увеличились с 15,122 млн. руб. до 29,483 млн. руб.

Баланс наличности на первом году реализации проекта составил 13153 рубля, а в последнем – 11,917 млн. руб.

Период окупаемости проекта составил 50 месяцев, а дисконтированный период окупаемости – 56 мес. Такой долгий срок обусловлен высокими инвестиционными затратами на создание проекта (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели эффективности проекта ООО «Скорая помощь на дорогах»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости, РВ, мес.	50
Дисконтированный период окупаемости, DPВ, мес.	56
Средняя норма рентабельности, ARR, %	28,05
Чистый приведенный доход, NPV, руб.	2 100 112
Индекс прибыльности, PI	1,15
Внутренняя норма рентабельности, IRR, %	17,78
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, MIRR, %	10,97

Средняя норма рентабельности проекта равна 28,05%, индекс прибыльности - 1,15, чистый приведенный доход от реализации проекта - 2 100 112 рублей, что свидетельствует о выгодности проекта.