

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бизнес-план как инструмент развития бизнеса

Обучающийся

П.А. Чуняев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что бизнес-план для любой организации позволяет обеспечить её устойчивое функционирование в условиях изменяющейся экономической и социальной среды, способствует поэтапному развитию организации и повышает её конкурентоспособность на рынке.

Объект исследования – ООО «Альфа-Моторс».

Предмет исследования – бизнес-планирование проекта по развитию бизнеса.

Цель исследования – обоснование и разработка бизнес-плана предпринимательского проекта по развитию бизнеса ООО «Альфа-Моторс».

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- определение экономической сущности понятий «бизнес-план» и «предпринимательский проект», выявление содержания бизнес-плана предпринимательского проекта;
- описание предлагаемого проекта для ООО «Альфа-Моторс», разработка маркетингового, организационного, операционного плана;
- разработка финансового плана;
- проведение анализа и оценки рисков проекта.

Практическая значимость данного исследования состоит в возможности использования результатов не только в компании ООО «Альфа-Моторс», но и в других станциях технического обслуживания.

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

## Содержание

Введение .....	4
1 Теоретические основы бизнес-планирования проекта по развитию бизнеса	7
1.1 Экономическая сущность бизнес-плана.....	7
1.2 Требования к разработке бизнес-плана проекта по развитию бизнеса .	12
2 Анализ рынка и предпосылок реализации проекта по развитию бизнеса ООО «АЛЬФА-МОТОРС» .....	17
2.1    Организационно-экономическая характеристика ООО «АЛЬФА-МОТОРС».....	17
2.2 Анализ рынка автосервисных услуг .....	27
3 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации проекта по развитию бизнеса ООО «Альфа-Моторс» .....	36
3.1 Описание проекта.....	36
3.2 План маркетинга.....	37
3.3 Организационный план .....	41
3.4 Операционный план .....	43
3.5 Финансовый план .....	45
3.6 Анализ рисков.....	47
Заключение .....	49
Список используемой литературы и используемых источников .....	50
Приложение А_Расположение ООО «Альфа-Моторс» .....	54
Приложение Б_Бухгалтерский баланс .....	56
Приложение В_Отчет о финансовых результатах .....	58

## **Введение**

Бизнес-план является одним из главных инструментов развития организации. Каждый этап развития любой организации требует улучшения системы управления, которая бы отвечала требованиям постоянно изменяющихся рыночных отношений.

На сегодняшний день бизнес-планирование носит более творческий характер по сравнению с ранее существовавшими подходами, поскольку быстрые изменения в рыночной ситуации требуют гибкого и инновационного мышления, а не только строгого следования стандартным методикам.

Бизнес-планирование можно рассматривать как инструмент, который объединяет все этапы осуществления управленческих функций в целях создания стратегически ориентированной компании, отвечающей требованиям всех социальных и экономических изменений.

Постоянные изменения в экономике требуют изменений структуры организации, смены формы бизнес-планирования, корректировок целей и задач организации.

Планы должны корректироваться, разрабатываться и утверждаться руководителем организации ежегодно, должны корректироваться на каждом этапе его реализации. Первоначально руководитель анализирует существующую ситуацию в организации, после чего приступает к постановке целей, а также разработке задач для их достижения. Бизнес-план является документом, в котором должны быть определены цели и задачи организации, перечислены конкретные действия, осуществление которых способствовало бы экономическому развитию организации, должны быть определены основные угрозы, которые могут произойти на определенных этапах ее развития, а также должны содержаться источники получения информации о финансовом положении.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что бизнес-план для любой организации позволяет обеспечить её устойчивое

функционирование в условиях изменяющейся экономической и социальной среды, способствует поэтапному развитию организации и повышает её конкурентоспособность на рынке.

Объект исследования – ООО «Альфа-Моторс».

Предмет исследования – бизнес-планирование проекта по развитию бизнеса.

Цель исследования – обоснование и разработка бизнес-плана предпринимательского проекта по развитию бизнеса ООО «Альфа-Моторс».

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- определение экономической сущности понятий «бизнес-план» и «предпринимательский проект», выявление содержания бизнес-плана предпринимательского проекта;
- описание предлагаемого проекта для ООО «Альфа-Моторс», разработка маркетингового, организационного, операционного плана;
- разработка финансового плана;
- проведение анализа и оценки рисков проекта.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы образует широкий круг научной и учебной литературы по теме исследования, таких авторов как А.Г. Харина, А.С. Гурского, Е.Л. Савича, А.С. Ибраева, С.С. Махашевой, Л.А. Федоськиной, Ю.Ю. Костюхина, О.О. Скрябина, Е.Н. Елисеевой, Е.А. Разумовской, М.С. Шуклина, В.И. Баженовой, Е.С. Панфиловой, В.А. Березовского, О.Б. Бендерской, В.В. Волгина, В.И. Марусиной, С.А. Баркалова, О.Н. Бекировой.

Методологическую основу исследования образуют общенаучные и частнонаучные группы методов, такие как анализ, синтез, логический метод, системный, статистический, индукция, дедукция. Данные методы исследования позволили провести анализ научных и практических материалов, сделать основные выводы.

Практическая значимость данного исследования состоит в возможности использования результатов не только в компании ООО «Альфа-Моторс», но и в других станциях технического обслуживания.

Структура работы представлена введением, тремя главами, которые объединяют двенадцать параграфов, заключением, списком литературы и используемых источников.

Введение – это вступительная часть работы, акцентирует внимание на важности выбранной темы, а также содержит формулировки главных целей и задач исследования, объекта и предмета исследования.

В первой главе отображены теоретические основы бизнес-плана проекта, экономическая сущность, а также требования к разработке. Во второй главе представлено общая характеристика и организационная структура организации ООО «Альфа-Моторс», анализ конкурентов, описание продукции и услуг. В третьей главе представлено описание проекта, план маркетинга, организационный план, операционный план, финансовый план, выполнен анализ рисков.

В заключении отражены выводы о выпускной квалификационной работе, а также рекомендации для дальнейшей деятельности организации при использовании данного проекта.

# **1 Теоретические основы бизнес-планирования проекта по развитию бизнеса**

## **1.1 Экономическая сущность бизнес-плана**

Основная цель создания и назначения бизнес-планов заключается в обеспечении экономической эффективности и достижения финансовых целей организации. В условиях реальной современной экономики, когда организации сталкиваются с высокой конкуренцией и изменчивостью рынка, качественное планирование становится ключевым фактором успешного функционирования и развития организации [1]. Бизнес-план, как инструмент стратегического и оперативного управления, играет важную роль в обеспечении устойчивости и инвестиционной привлекательности организаций. В экономической науке сложилось несколько различных подходов в понимании сущности бизнес-планирования.

Так, профессор Р.Г. Маниловский рассматривает бизнес-план как общепринятую в мировой хозяйственной практике форму представления деловых предложений и проектов, которая содержит подробную информацию о финансовой деятельности компании (сбытовой, производственной), а также об условиях и формах сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса компаний, интереса партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов [19, с. 1].

В то время как, В.М. Попов и С.И. Ляпунов считали, что планирование является главной частью любого бизнеса [9, с. 1].

Бизнес-план является визитной карточкой проекта в случае поиска стороннего финансирования, например, для инвесторов, которые могут заинтересоваться и принять участие в жизни проекта. В самом плане должна содержаться детальная характеристика организации, учёт финансовых движений, оценка рисков. У любой цели и задачи есть срок и время, также и здесь, бизнес-проект создается на определенный временной период.

Корректировка проекта происходит в зависимости от рыночной ситуации, финансовых составляющих. Бизнес-план корректируется уже на этапе его реализации либо на этапе создания. При создании бизнес-плана учитываются различные детали. Бизнес-план позволяет правильно оформить свои цели, задачи, идеи, определить пути их реализации.

Роль бизнес-плана заключается в возможности обосновать необходимость реализации проекта, получить дополнительную финансовую поддержку со стороны инвесторов. При правильно составленном документе у команды проекта есть четкие задачи, по которым необходимо двигаться для достижения результата [23].

Для привлечения дополнительного финансирования в бизнес-плане всегда требуется отображать необходимость привлечения инвестиций со стороны с различными расчётами. На примере действующей организации привлечение финансирования возможно как на начальном этапе: за счет государственной поддержки, так и на последующих этапах: через банковский кредит, со стороны инвесторов или учредителей. Как правило, в команде проекта присутствует сам создатель идеи, который может быть представлен одним человеком или целой группой. Всё это является внутренней средой проекта. Во внешней среде проекта присутствуют такие лица как кредиторы, партнеры, либо инвесторы, то есть те, кого может заинтересовать проект для дальнейшего в нём участия или финансовой поддержки. Бизнес-план должен отображать описание услуг или товаров, финансовый план, анализ рынка сбыта, план производства, организационную структуру предприятия [2]. Периодически возможна дополнительная финансовая поддержка уже действующей организации со стороны инвесторов или учредителей.

Основными разделами бизнес-плана являются:

- резюме организации,
- информация о проекте,
- управление организацией,
- описание бизнес-идеи, формата бизнеса,

- определение целевого рынка,
- анализ отрасли и конкурентов на рынке,
- стратегическая позиция,
- маркетинговый план,
- финансовый план,
- производственный раздел (для предприятий),
- дальнейшее развитие с выходом на рынок.

Резюме организации представляет собой общее описание видов деятельности, целей предприятия, стратегии развития, конкурентных преимуществ по сравнению с другими предприятиями, а также включает информацию о конкуренции на рынке сбыта, территориальных выгодах, финансовых показателях, финансировании проекта и составе команды бизнес-проекта. Не менее важной целью при создании резюме проекта является пробуждение заинтересованности каждого читателя таким образом, чтобы было желание дальше полностью ознакомиться со всем содержанием. В бизнес-плане требуется отобразить описание проекта, реалистичные источники финансирования, сильные стороны проекта, правовую основу деятельности. Необходимо более подробно описать услуги и товары, которые непосредственно влияют на доходность проекта.

В разделе «Управление организацией» описывается вся команда сотрудников проекта: от создателя идеи проекта, его роли и вклада, до каждого участника, их зоны ответственности.

В разделе «Описание бизнес-идеи, формата бизнеса» излагается основная мысль проекта, подчеркивается её уникальность. В нем излагаются ответы на такие вопросы: зачем реализовывать проект, каким образом он будет существовать в будущем.

В разделе «Определение целевого рынка» требуется проанализировать группы клиентов, которых заинтересует продукция, выбрать сегмент рынка, в котором придется работать, учитывая потребность клиентов, объём и охват аудитории.

Раздел «Анализ отрасли и конкурентов на рынке» включает в себя анализ системы доставки и распределения поставок на рынок аналогичных услуг и товаров между компаниями, которые схожи между собой. Данный раздел позволяет учесть темпы и размеры роста отрасли при разработке бизнес-плана. К примеру, отрасль можно охарактеризовать как плохую, если несколько компаний окажутся банкротами или, наоборот, отрасль расширяется и начинается большая потребность товаров и услуг, что приводит к очередной конкуренции. Предприятию будет лучше, когда рынки сбыта стабилизируются. Можно использовать результаты анализа по конкурентам, тех, кто давно и надежно закрепился на рынке, понять их слабые и сильные стороны. Стоит также учитывать преграды для вступления в ту или иную отрасль.

В разделе «Стратегическая позиция» анализируется положение компаний на рынке относительно конкурентов, которое определяется её конкурентными преимуществами, ресурсами и стратегией развития.

В разделе «Маркетинговый план» осуществляется разработка путей продвижения предприятия. Для этого используется рекламная компания, которая позволяет донести идею до каждого потребителя. Существуют различные методы донесения информации до клиентов о продукции: рассылка e-mail, активное ведение социальных сетей, радиосообщений и т.п. Важно несколько раз доносить информацию, чтобы клиент усвоил и заинтересовался ей. Рекомендуется иметь запасной тактический план в случае изменения рынка. Использовать ежедневно рекламу в социальных сетях, выкладывая интересные и познавательные статьи, устраивать специальные акции, где клиент сможет потом рассказать об организации.

В разделе «Финансовый план» содержатся различные прогнозные документы, отчеты об использовании денежных средств, которые позволяют увидеть бизнес целиком. Отчетность даёт возможность принять взвешенные решения, не совершать поспешных операций и ошибок. Отчетность выступает основным управленческим методом. При реализации нового проекта должны

быть приведены расчёты, связанные с расходами для создания нового предприятия, прогнозируемыми доходами, показателями эффективности инвестиций. Финансовыми показателями плана являются чистая прибыль (чем выше чистая прибыль, тем эффективнее проект), рентабельность (показывает прибыль, которую можно получить от проекта в процентах от выручки), окупаемость (период времени, за который проект должен окупится и начнет приносить прибыль), точка безубыточности (показывает объём продаж, который требуется для покрытия всех затрат проекта). Финансовые показатели при реализации бизнес-проекта позволяют проанализировать ожидаемую прибыль и спрогнозировать окупаемость, основные затраты на запуск или корректировку действующего проекта.

Главная задача составления финансового плана – это показать потенциальным инвесторам, что предприятие действительно может продавать определенное количество продукции в определенные сроки, и с нужным количеством. Расчетные данные формируются на основе объёма сбыта продукции, с учетом потерь и издержек. В финансовом плане содержится расходы и затраты, прогноз доходов, трудоёмкости операций, оплата труда рабочим, поставщикам материалов по производству, а также объемы и условия поставок. При дальнейшем выходе на рынок также должны быть определены цели на определенный период, скорректирована стратегия для понимания, в каком направлении движется предприятие. Выход на рынок – это стратегически сложная задача. Необходимо принимать управленческие решения на основе функций организации, контроля, планирования. Основной способ выхода на внешний рынок – это экспорт.

Хороший бизнес-проект предприятия не может гарантировать полный успех, так как его реализация зависит от множества внутренних и внешних факторов. Для действующей организации, которая уже прочно позиционируется на рынке, также требуется продолжать анализировать конкурентов, определять статистику и запросы потребителей.

## **1.2 Требования к разработке бизнес-плана проекта по развитию бизнеса**

Главная цель составления бизнес-плана – это разработка шагов компании для достижения финансово-устойчивого положения на рынке, которая осуществляется с помощью изучения потребностей рынка. Бизнес-план предназначен для успешной реализации проекта, корректировок уже в готовом бизнесе.

Бизнес-план работает как определенная карта действий, которая не только направляет к целям, но и может помочь предусмотреть риски и убытки. Бизнес-план отображает полную картину проекта.

Бизнес-план позволяет сравнить динамику продаж, услуг, оценить и предотвратить возможные угрозы, принять соответствующие меры при отклонении финансовых показателей.

Бизнес-планы нужны также для таких лиц, как собственники проекта, которые должны отлично понимать, какие действия обеспечивают работу всего проекта.

В бизнес-плане должна быть отражена инвестиционная составляющая, которая заключается в способах привлечения инвесторов для привлечения финансовых вложений, что в дальнейшем служит опорой для создания экономической стабильности организации [26].

На протяжении реализации бизнес-плана требуется периодически обновлять и корректировать его содержание, так как каждый новый этап развития ставит перед организацией необходимость пересмотреть дальнейшую тактику действий. Корректировки становятся необходимыми при возникновении изменений различного характера, таких как устаревание первоначального плана, смена целей компании или внешних условий функционирования. Необходимость внесения поправок возникает вследствие значительных перемен исходных параметров, бюджета фирмы, временных рамок проектов и прочих значимых обстоятельств. В таких случаях

выполняется комплексное изучение текущего состояния бизнес-проекта и самой организации, проводятся дополнительные расчеты и уточняются прогнозы, чтобы адаптироваться к новым условиям, а также обеспечить успешное выполнение поставленных задач.

На начальных этапах реализации бизнес-проектов основным источником финансирования являются денежные средства, полученные в кредит в банковских организациях. Однако не все банковские организации могут предоставить начинающей организации кредит. Для того, чтобы завоевать доверие кредиторов необходимо предоставить бизнес-план организации.

Еще одним финансовым источником является государственная программа поддержки бизнеса. Однако целевые денежные средства предоставляются на развитие не каждого проекта. Организация должна иметь принадлежность к определенной отрасли, которую государство хочет развивать, а также должна иметь хорошие перспективы развития.

При разработке бизнес-плана необходимо, чтобы он отвечал установленным стандартам. Стандарт – это образец или норма, который устанавливает необходимые характеристики и требования.

К самым известным международным стандартам бизнес-планирования относятся:

- стандарт от UNIDO (United Nations Industrial development organization (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию));
- стандарт швейцарской консалтинговой ассоциации KPMG International Cooperative;
- стандарт консалтинговой фирмы BFM Group, который считается самым подробным;
- стандарт Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).

Чаще распространенным является стандарт «UNIDO» [25].

В таблице 1 представлена разница стандартов.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика стандартов бизнес-планирования

UNIDO	BFM GROUP	ЕБРР	KPMG
Резюме	Титульный лист	Титульный лист	Резюме
Идея проекта	Меморандум (документ о конфиденциальности)	Меморандум	Продукция и услуги
Анализ рынка	Резюме	Резюме	Анализ рынка
Продукция и услуги	Общие положения о компании	Полная информация о компании (число сотрудников, история создания, описание организации и т.д.)	Ценообразование
Маркетинг	Маркетинг	Идея проекта	Стратегия продвижения
План производства	Организация	Финансы	Управление
Организация	Инвестиции	Приложения	Финансы
Финансы	Производство	-	Приложения
Оценка эффективности	Финансы	-	-
Анализ рисков	Оценка рисков	-	-
Приложения	Приложения	-	-

Для получения дополнительной финансовой поддержки организации со стороны инвесторов в бизнес-плане требуется отразить возможные риски организации, а также стоимость организации, время возврата средств.

Для привлечения новых инвестиционных потоков в бизнес-плане должны содержаться ответы на следующие вопросы: «Принесет ли реализация бизнес-плана желаемый доход?», «Стоит ли вкладывать свои денежные средства?» [4, с. 8].

Помимо разделов, отраженных в стандартах бизнес-планирования, в бизнес-плане также могут быть отражены задачи и цели с большим количеством информации об организации и её стратегических планах. При изменении или выборе, к примеру, новых целей организации используют различные методы, такие как:

- система «KPI» Ключевой показатель деятельности. Представляет собой числовое значение цели, которое влияет на существенные показатели;
- система «FAST». Задача/Цель, которую требуется достичнуть точно (может быть скорректирована);
- система «SMART». Цель, которую требуется достичнуть. Она реально достижима, ограничена по времени;
- система «РАСТ». Цель должна быть продуманной, продолжительной и должна быть на контроле).

От руководителей и работников отделов организации, а также их стремления к выполнению правильно поставленных задач и целей в определенные временные рамки, с минимальными издержками, зависит эффективная работа любой компании. Должно быть ясное согласование всех процессов, которое ведет к достижению целей, должна быть взаимосвязь между отделами, так как при нарушении согласований возникают трудности к реализации плана продукта в назначенное время. В качестве примера можно привести предпродажную подготовку, дооборудование товарного автомобиля, доставку запасной части, без которой реализовать услугу или ремонт в указанное время может доставить трудности. Логистические процессы в организации должны быть четко описаны и реализовываться вовремя.

Высокая цена кредитных средств, недостаточно стабильная экономика увеличивают финансовые риски организации, ведут к изменению бизнес-плана проекта.

Таким образом, бизнес-план фиксирует цели и задачи организации, оценку окружающей среды, в которой организация осуществляет свое развитие, анализ рынка, сильные и слабые стороны организации, оценку ресурсов и источники их получения, необходимых для развития организации.

Бизнес-план разрабатывается не для предотвращения ошибок, а для подготовки путей их устранения. Он выступает важным инструментом,

обеспечивающим качественное управление проектом, эффективный контроль исполнения и привлечение необходимого финансирования [12].

Для первого года основные показатели бизнес-плана рекомендуется рассчитывать помесячно. Для инвесторов это будет означать, что уже в самом начале своей деятельности предприниматель имеет сформировавшийся портфель заказов, а потому предоставление кредитов его фирме будет связано с меньшим риском. По мере убывания точности прогноза для второго года основные показатели бизнес-плана рассчитываются поквартально, для третьего и последующих лет – в целом за год. Если же предприниматель не способен хотя бы приближенно определить перспективу своего проекта на такой срок, это означает, что он еще очень туманно представляет и свой будущий рынок сбыта, и перспективы собственной коммерческой деятельности, а потому он должен еще раз взвесить, готов ли он к осуществлению своего проекта. Конечно, срок действия бизнес-плана в очень большой степени зависит от масштабов деятельности фирмы. Нет смысла разрабатывать его на 5 лет для небольшой мастерской. В то же время для крупного предприятия очень важно четко определить потенциальные рынки сбыта и объем производства на возможно более длительный срок – это обеспечит устойчивость развития такого предприятия [7, с. 38].

## **2 Анализ рынка и предпосылок реализации проекта по развитию бизнеса ООО «АЛЬФА-МОТОРС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АЛЬФА-МОТОРС»**

ООО «Альфа-Моторс» – это дилерское представительство Mazda на территории г.о. Тольятти с 2006 г. Уставный капитал составляет 1 510 000 руб. ООО «Альфа-Моторс» предоставляет полный комплекс услуг по продаже, послепродажному обслуживанию и обмену автомобилей Mazda по системе трейд-ин.

Основные виды деятельности ООО «Альфа-Моторс»:

- торговля автотранспортными средствами;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- технический осмотр автотранспортных средств.

Главная цель ООО «Альфа-Моторс» – обеспечить максимальное и полное соответствие предлагаемых услуг потребностям и ожиданиям покупателей. В соответствии с концепцией Mazda, в автоцентре представлен полный ряд производимых Mazda моделей, рекомендованных к продажам в стране, а также новые модели из других стран. В каждом автомобиле потребитель найдет для себя то, что нужно, в связи широким разнообразием модельного ряда. Для владельцев автомобилей Mazda представлен широкий выбор запасных частей, новейших дополнительных опций, аксессуаров и всего того, что может потребоваться для комфорта и безопасности эксплуатации.

Организационная структура управления дилерского центра Mazda является линейно-функциональной, так как у компании имеются несколько подразделений, которые сформированы по видам деятельности (основное –

продажа автомобилей, а также сервисное подразделение и подразделение запчастей).

Территориально действия предприятия выполняются по адресу г. Тольятти, Южное шоссе 14, ст. 2. В здании предприятия присутствует шоу-рум, где представлены новые товарные автомобили. Рядом со зданием организации размещена зона парковки с тестовыми и подержанными автомобилями на улице. Внутри салона размещается «Отдел продаж автомобилей», в котором проводится консультирование клиентов и проводятся сделки. В «Отделе сервиса» и «Отделе запасных частей и аксессуаров» оказываются услуги для клиентов.

С другой стороны здания расположен заезд на территорию для автомобилей. Внутри располагается станция технического обслуживания с 2 постами мойки, 6 постами для слесарно-механических работ с подъёмом автомобиля, 2 постами для диагностики электрооборудования и 1 постом для регулировки геометрии осей автомобиля.

Объект организации отображен на рисунке (Приложение А).

В отделе продаж задействованы 5 человек, из них два продавца, кредитный специалист, руководитель, инженер-механик. Основные обязанности отдела – это продажа, консультация по товарным и подержанным автомобилям, проведение тест-драйвов, консультация потребителей по телефону, проведение сделок с физическими и юридическими лицами, оформление документации, привлечение клиентов. Инженер-механик обслуживает товарные, тестовые и подержанные автомобили на предприятии. Принимает товарные автомобили и подготавливает их к выдаче.

Кредитный специалист оформляет документы, обрабатывает банковские продукты для клиентов. Руководитель отдела продаж занимается заказом автомобилей, и полностью отвечает за свой отдел, выполняет ежемесячные планы, мотивирует персонал.

Работники отдела клиентской службы оформляют документы, выполняют обзвон клиентов отделов предприятия, консультируют и записывают клиентов на сервис, на встречу в отдел продаж.

В отделе сервиса присутствуют 2 мастера-консультанта. Основные обязанности – это консультация клиентов при встрече, а также по телефону, приём автомобилей на сервис, ведение автомобиля по заказ-наряду, согласованному с клиентом, составление заказ-нарядов, согласование цен и запасных частей, контроль прихода и заказа запасных частей.

Под обслуживанием клиентов по системе прямой приёмки понимается осмотр автомобиля в присутствие клиента, в том числе с использованием подъёмника.

Мастер-приёмщик передаёт автомобиль механику или диагносту согласно указанному перечню работ по заказ-наряду. Перечень выполняемых работ всегда обсуждается с клиентом. Мастер-приёмщик выполняет контроль надлежащего качества выполненных работ. В цеху присутствуют 3 автомеханика и 2 диагноста-электрика, в обязанности которых входит ремонт и обслуживания автомобилей. Также в штате организации есть 2 мойщика автомобилей, поскольку на них возлагаются задача по подготовке клиентских и товарных автомобилей для отдела продаж. Руководитель отдела сервиса, который отвечает за работу СТО и выполнение планов работы, координирует деятельность команды, контролирует качество предоставляемых услуг и обеспечивает высокую степень удовлетворенности клиентов.

В отделе запасных частей трудоустроен один человек, на которого возлагаются задачи по заказу запасных частей, контролю за наличием запасных частей на складе. Кроме того, он осуществляет консультации клиентов и ведет работу с поставщиками, обеспечивая бесперебойное снабжение и высокое качество обслуживания.

На складе работают два кладовщика, функция которых заключается в введении запасных частей и аксессуаров, их выдаче автомеханикам и электрикам-диагностам для выполнения работ. Отдел запасных частей

осуществляет продажу запасных частей и аксессуаров в розницу. Все отделы тесно связаны между собой, поскольку это необходимо для слаженной работы дилерского центра.

Исполнительный директор осуществляет:

- руководство повседневной финансово-хозяйственной деятельностью организации (предприятия) в соответствии с учредительными документами;
- составляет бюджет для всей организации (предприятия);
- организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц и структурных подразделений на основе производственной оценки бюджета и ресурсов, сформированных и утвержденных генеральным директором оперативных планов организации;
- оптимальное распределение ресурсов по подразделениям;
- постановку задач и формирования планов работ для отдельных структурных подразделений организации;
- формирование целей отдельных руководителей на основе целей фирмы, планов их деятельности по целям, процедур и правил взаимодействий подразделений, структурных единиц и работников фирмы;
- оперативный финансовый и экономический анализ деятельности организации и подразделений;
- информирование о результатах анализа генерального директора и его заместителя;
- организацию, отслеживание выполнения всех приказов генерального директора и его заместителя;
- обеспечение функционирования системы мотивации работников организации;
- обеспечение правильного сочетания экономических, административных методов руководства в обсуждении и решении вопросов материальных и моральных стимулов повышения

эффективности деятельности, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки;

- оперативную оценку результатов деятельности организации, недостатков, разрабатывает планы по их корректировке;
- контроль за соблюдением трудовой дисциплины, выполнением приказов, распоряжений;
- организацию эффективной работы подразделений организации и обеспечение равномерной загрузки персонала;
- организацию системы информирования работников и координации действий (доски объявлений, совещания);
- контроль за деятельностью подразделений;
- подготовку совещания;
- выявление и устранение недостатков в работе организации;
- обеспечение выполнения предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов;
- защиту имущественных интересов организации (предприятия) в судах, органах государственной власти и управления.

Для выполнения своих должностных обязанностей исполнительный директор использует корпоративную сотовую связь.

Импортер дилера ООО «МАЗДА МОТОР РУС» поставляет запасные части и оригинальные расходные материалы для обслуживания и выполнения ремонта автомобиля. Ранее поставлял товарные автомобили, но в связи с экономической ситуацией и ценами на автомобиль, приобретение и реализация автомобилей выполняется организацией самостоятельно.

Из-за высоких цен на оригинальные запасные части большинство клиентов склонны к аналогичным материалам и запчастям хорошего качества и доступной ценой.

Для поддержания такого спроса клиентов организация привлекает других поставщиков, такие как ООО «ПартКом». Сторонние поставщики также требуются для того, чтобы обслуживать автомобили сторонних марок.

«Отдел запасных частей», функция которого заключается в заказе и подборе запасных частей, также осуществляет контроль за присутствием запчастей и аксессуаров на складе для «Отдела сервиса», «Отдела продаж».

Для эффективного функционирования данных отделов необходимо постоянно поддерживать наличие ликвидных расходных материалов, запчастей, и осуществлять поиск редких и труднодоступных материалов [10].

«Отдел сервиса» подготавливает товарные и подержанные автомобили для реализации в отделе продаж, устанавливает дополнительное оборудование, осуществляет техническую поддержку для подразделения продавцов, выполняет диагностику автомобилей по программе трейд-ин, выполняет мойку тестовых, товарных и подержанных автомобилей. Не считая поддержки «Отдела продаж», «Отдел сервиса» также принимает на обслуживание и ремонт автомобили, которые уже эксплуатируются клиентами. Осуществляется обслуживание и сторонних марок автомобилей.

На предприятии оказывают разные услуги по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей марки Mazda и других брендов. Квалифицированные специалисты проведут диагностику и устроят замечания, используя уникальное оборудование.

В автопарке организации имеются тестовые автомобили разного модельного ряда. Сотрудники «отдела продаж» помогут сделать правильный выбор каждому клиенту, а в случае длительного ремонта предложат подменный автомобиль.

Организационная характеристика деятельности хозяйствующего субъекта представлена на рисунке 1.

Организационная структура ООО «Альфа-Моторс» является функциональной, что позволяет четко распределять обязанности и усилить контроль над каждым процессом. Каждый из руководителей данных отделов предоставляет отчёты, выполняет ежемесячные планы по работе своего подразделения, решает организационные вопросы.

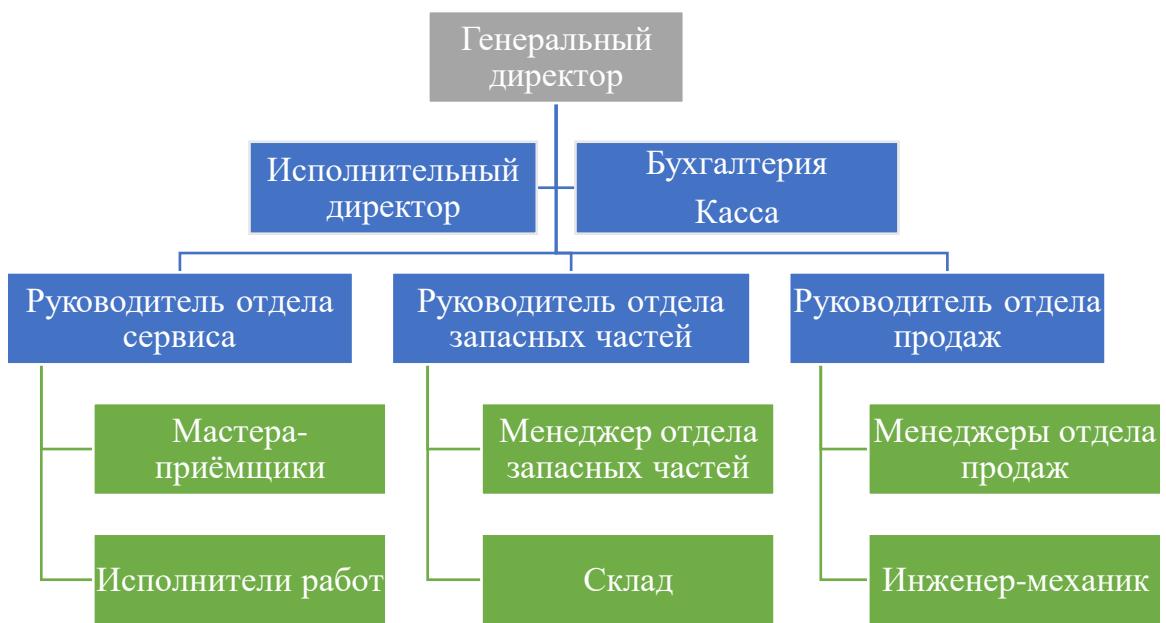


Рисунок 1 – Организационная структура

Рассмотрев схему предприятия, можно сделать вывод, что каждый из отделов нуждается друг в друге, и в целом представляет собой единый слаженный механизм.

Технико-экономические показатели показывают эффективность работы различных объектов, комплексное использование экономических ресурсов [21]. В сравнении с 2023 г. в 2024 году выручка показывает динамический рост на 100 933 рублей, темп прироста 94%, уменьшилась рентабельность продаж, что негативно влияет на организацию в целом. Чистая прибыль сильно уменьшилась до отметки 3 912 000 млн рублей за 2024г.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2022-2024гг.

Показатели	2024 г.	2023 г.	2022 г.	Изменение			
				2024-2023гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	409 994	309 061	291 601	- 100 933	75%	-17 460	94%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	331 267	234 775	207 344	-96 492	70%	-27 431	88%
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	78 727	74 286	84 257	-4 441	94%	9 968	113%
Управленческие расходы, тыс. руб.	29 399	-25 655	23 860	-3 744	87%	-1 795	93%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	37 937	34 800	32 250	-3 137	91%	-2 550	92%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11 391	13 831	28 147	2 440	121%	14 316	203%
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 912	16 946	23 486	13 034	433%	6 540	138%
Основные средства, тыс. руб,	13 473	13 522	12 628	49	100%	-894	93%
Оборотные активы, тыс. руб.	126 255	178 900	141 578	52 645	141%	-37 322	79%
Среднесписочная численность ППП, чел.	25	26	25	1	1,04%	-1	96%
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	16 000	16 000	15 000	0	1%	-1000	93%
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр. 10)	16 399, 76	11 886	11 664	-4 513, 76	72%	-222	98%
Среднегодовая заработка плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	640	615	600	-25	96%	-15	97%
Фондоотдача (стр1/стр8)	30, 43	22, 89	23, 09	-7, 54	75%	0, 2	1%
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3, 24	1, 73	2, 05	-1, 51	53%	0, 32	118%
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	27%	44%	9%	17	162%	-35	20%

## Продолжение таблицы 2

Показатели	2024 г.	2023 г.	2022 г.	Изменение			
				2024-2023гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5) )×100%	28%	50%	10%	22	178%	-40	0,2%
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5) /стр1*100 коп. )	0,97	95,5	90,3	94,53	98,45%	-5,2	94%

Бухгалтерский баланс ООО «Альфа-Моторс» за 2022-2024 гг. и отчет о финансовых результатах отображены в приложениях Б и В.

Основные направления деятельности включают:

- реализация и подбор запасных частей для автомобилей,
- продажа новых и подержанных автомобилей Mazda,
- обслуживание и ремонт автомобилей.

Структура предприятия включает в себя несколько ключевых подразделений: сбыт, сервис, маркетинг, финансы и управление качеством. Каждый из этих отделов играет важную роль в обеспечении эффективной работы всего предприятия. Также в организации присутствуют основные отделы, среди которых:

- отдел продаж товарных и подержанных автомобилей,
- отдел запасных частей и аксессуаров,
- отдел сервиса по ремонту и обслуживанию легковых автомобилей.

В связи нарушениями поставок товарных автомобилей от импортера в 2022 году, предприятие стало осуществлять поставки автомобилей своих брендов самостоятельно. Цель ООО «Альфа-Моторс» – осуществить увеличение прибыли, изменить положение на рынке потребителей г.о. Тольятти и всей России.

Для осуществления данной цели необходимо решение следующих задач:

- выполнение планов и организация работы «Отдела продаж автомобилей», «Отдела запасных частей и аксессуаров», «Отдела сервиса»;
- привлечение новых потребителей;
- удержание старых клиентов, анализ рынка;
- разработка маркетингового плана.

В таблице 3 предоставлен план отдела сервиса.

Таблица 3 – Выполнение плана отдела сервиса

Периоды	По текущей выработке + доп. клиента		% прямых приемов к не менее 50%	Кол-во н/ч на один з/н без моек, шиномонтажа, хранения шин.		Кол-во н/ч на один автомобиль без моек, шиномонтажа, хранения шин.	
	План	Факт		План	Факт	План	Факт
12.23 г.	1 000 000	1 195 924,83	99,5	2,8	3,32	2,9	3,63
01.24 г.	1 200 000	1 185 690,59	98,29	2,8	3,77	2,9	4,15
02.24 г.	1 100 000	1 060 172,83	100	2,8	3,36	2,9	3,72
03.24 г.	1 300 000	1 454 110,80	98	2,9	4,29	2,9	4,23
04.24 г.	1 500 000	2 365 371,63	100	2,9	3,57	2,9	4,2
05.24 г.	1 500 000	1 915 267,36	99,53	2,9	4,67	3,0	5,11
06.24 г.	1 550 000	1 950 034,99	100	3,0	4,66	3,1	5,02
07.24 г.	1 500 000	1 966 473,78	100	3,0	4,42	3,2	5,02
08.24 г.	1 550 000	1 780 613,76	100	3,3	4,12	3,5	4,65
09.24 г.	1 500 000	1 402 053,73	99,43	3,3	4,48	3,5	4,74
10.24 г.	1 350 000	1 828 348,37	100	3,4	4,13	3,6	4,76
11.24 г.	1 500 000	1 907 612	100	3,4	4,07	3,6	4,49
12.24 г.	1 400 000	2 090 030	100	3,4	4,02	3,6	4,23

На основании данных таблицы 2, можно сделать вывод, что план отдела сервиса выполняется успешно. Планируется, что выполнение поставленных целей позволит увеличить чистую прибыль отдела сервиса.

## 2.2 Анализ рынка автосервисных услуг

Автосервис поддерживает техническое состояние автомобилей, чтобы его характеристики оставались прежними и не менялись в худшую сторону. При обслуживании транспорта происходит подбор оригинальных и аналогичных запасных частей, аксессуаров, с быстрой поставкой и заменой.

Система отдела сервиса обеспечивает удовлетворение запросов клиентов и максимальной технической готовности [8, с. 36]. Быстрый рост количества сервисных компаний произошел в последние годы по нескольким причинам:

- увеличение численности автопарка;
- увеличение численности легковых автомобилей для индивидуального использования, спецслужб, грузоперевозок;
- усложнение конструктивной разработки автомобилей;
- увеличение количества клиентов, которые обслуживаются своими автомобилями не должным образом из-за нехватки денежных средств, откладывая мелко-срочную замену элемента, тем самым усложняя ситуацию, что в конечном итоге приводит к большому потери времени и средствам клиента [17].

Постепенно вводится ужесточение по требованию экологии и транспортной безопасности в период эксплуатации автомобилей, ряд узлов выхлопных систем, которые приходят в негодность с большим пробегом автомобиля, узлы, которые необходимо своевременно заменить на новые [27]. В период кризиса не каждый потребитель может позволить себе приобрести новый транспорт, вынужден приобрести автомобиль на вторичном рынке. После этого потребителю приходится устранять технические недостатки вторичного транспортного средства.

В 15 раз увеличилось количество нелегальных станций технического обслуживания легковых автомобилей. Раньше клиенты боялись потерять официальную гарантию от производителя, что стимулировало их

обслуживаться в дилерских СТО. Но сейчас 37% автолюбителей перестали обращаться в официальные сервисы [14, с. 1]. Потребитель ищет более низкую стоимость, не думая о качестве выполнения работ, а также гарантии работ специалиста. К примеру, в гаражном сервисе экономят практически на всем, производительность специалистов ниже, в том числе во время выполнения работ. Это связано с отсутствием требуемых запасных частей или отсутствием требуемого оборудования. У официального дилера есть все необходимое: логистика запасных частей, необходимое оборудование, оригинальные и аналогичные запасные части по желанию и выбора клиента с различной стоимостью.

В качестве примера можно привести ситуацию, когда при выходе из строя одного элемента, например, «шаровой опоры», на одном рычаге требуется менять узел в сборе, но есть возможность выполнить замену одной шаровой опоры, тогда клиент выбирает вариант, который удешевляет стоимость ремонта его автомобиля.

Также дело может обстоять и с другими техническими узлами. Запасные части, как правило, всегда присутствуют на складе, в том числе часто расходуемые: масла для агрегатов, тормозные накладки, диски, различные фильтра. Держать неликвидные запасные части на складе абсолютно нерентабельно, так как их реализация может произойти очень нескоро. Например, когда кому-то потребуется заменить пассажирское стекло передней правой двери (чаще всего меняют «ветровые» (переднее) из-за сколов или трещин, которые образовываются в результате поездки по трассе из-за попадания камней). В случае необходимости редкую запасную часть клиент может заказать у отдела запасных частей с небольшим периодом доставки.

Динамичное управление материальными запасами в реальном интервале времени позволяет уменьшить время ремонта транспорта, а также максимально быстро добиться результата для потребителя [13].

В настоящее время, возникает потребность в изучении логистических принципов и методов управления запасами запасных частей и ресурсов, в адаптации их деятельности к работе сервиса.

В маркетинге изучают поведение и запросы клиентов, так как эта информация помогает «автобизнесу» продавать именно то, что нужно клиенту по конкретной цене и под определенного клиента.

Деятельность, напрямую связанная с покупкой товаров и услуг, принятием решений – это поведение клиента.

При желании купить определенную услугу или товар поведение клиента различается: метод принятия решения покупке, сравнение, а также информация о желаемом продукте, то есть то, что мотивирует пробрести продукцию. Ведут себя потребители по-разному. Это зависит также от различных моментов и типа личности, которые определяются на основе следующих характеристик: общительности, уверенности в себе, независимости, влияния на окружающих и т.п.

За основу определения типов поведения клиента могут быть использованы труды автора Г. Асселя, основанные на степени его вовлеченности в процесс покупки и понимании различий между марками товара [5, с. 59].

Потребительское поведение клиента включает в себя следующие уровни принятия решения о покупке:

- формулирование представлений товара или услуги;
- формирование потребности о необходимости покупки;
- покупка.

Привычное поведение потребителя основано на отсутствие четких различий между товарами конкретной категории [18].

Потребитель самостоятельно не участвует в процессе покупки товара. Можно сделать вывод о том, что поведение клиента напрямую влияет на работу сервиса, а также на то, сколько автомобилей продано отделом продаж.

В настоящий момент возникает потребность в усилении маркетинга организации, который заключается в активном ведении социальных сетей, распространении информации об новых автомобилях по выгодной цене, в сравнении с конкурентами марок таких как Changan, Geely, Cherry, Gac.

Данные автомобильные марки стали более привлекательными на рынке благодаря выгодной цене, а также постоянными новинками [22].

Потребители, ранее приобретавшие автомобили Mazda, знают о ценности бренда, надежности агрегатов, большом присутствии запасных частей. В том время как у автомобилей таких марок, как Changan, Geely, Cherry, могут возникнуть определенные сложности в расходных материалах для ремонта.

Некоторые потребители меняют автомобиль с целью попробовать новый бренд.

В связи с трудной экономической ситуацией, когда ставки по кредитованию высоки, не каждый может позволить приобрести новый автомобиль.

Требуется торговля и обслуживание марок Mazda со вторичного рынка. Также стоит привлекать сторонние бренды транспорта такие как Audi, Volkswagen, Mercedes, Toyota, Lexus, где помимо обслуживания и мелкосрочного ремонта может быть произведена трудоемкая замена определенного узла, который будет согласен менять не каждый сервис. В связи с экономической ситуацией некоторые официальные дилеры прекращают свою деятельность, в связи с этим клиенты вынуждены искать, где обслужить свой автомобиль, опираясь на сторонние организации, другая часть клиентов уходит из-за высокой цены. Оплата у механика за ремонт и обслуживание сторонних марок идет с учетом увеличенного коэффициента оплаты труда, тем самым мотивируя его.

Для продажи новых автомобилей требуется уделить особое внимание маркетингу, отделу клиентской службы. Проработать новые и старые базы клиентов. Привлечение специальными акциями с конкурентной ценой в

отличии от других организаций [20]. Среди конкуренции дилеров «Mazda» в России, на компанию влияют дилеры, которые расположены в городе такие как: ООО «Арена-Авто», ООО «Тон-Авто». В конкурирующих организациях аналогично приобретают запасные части, товарные или подержанные автомобили, ремонтируют или обслуживают свои транспортные средства.

Из-за экономической ситуации и ценообразования, потребители склонны приобретать новые автомобили китайского производства по причине доступной цены и новинок. Например, в организации «Арена-Авто» реализуются и обслуживаются автомобили марки «Changan». Аналогичная ситуация с организацией «Тон-авто», где реализуется бренд «Haval». За месяц в данных организациях реализуются порядка 15 машин, в то время как у дилера «Альфа-Моторс» продаются только 3-5 автомобилей.

С уменьшением количества продаж, уменьшаются количество автомобилей для заезда на сервисное обслуживание, не реализуются расходные запасные части. Изучив рынок дилеров, можно сделать вывод, что требуется менять стратегию сервиса и отдела продаж, отдела запасных частей и аксессуаров, перевыбрать поставщиков, изменить мотивацию сотрудников для улучшения деятельности организации в трудной экономической ситуации.

Для оценки потребительского поведения был проведен опрос с использованием сервиса «Google-form». Было предложено ответить на десять вопросов. Опрос проводился с 20 октября по 19 ноября 2024 года. Количество опрошенных 63 человека. Для анализа потребительского поведения была проанализирована информация, полученная от респондентов о наличии автотранспортного средства и возможности получения услуг официального автосервиса. Большинство опрошенных (79%) заявили, что они имеют собственное авто, остальные 21%, что авто имеется у близких знакомых.

Однако все были ознакомлены с предоставляемыми услугами автосервиса. 52% регулярно пользуются услугами официального автосервиса. Источники информации об услугах автосервиса и частота обращения представлены в рисунке 2.



Рисунок 2 – Источники информации

29% потребителей услуг узнают об автосервисе через знакомых и друзей. Данные респонденты обращаются несколько раз в полгода в официальные автосервисы (36%). Одним из источников, из которого об услугах автосервиса узнают наименьшее количество респондентов, стали средства массовой информации. Достаточно часто, несколько раз в месяц, обращаются 8% клиентов. Как показал дальнейший тест, это владельцы подержанного транспорта, которые более чаще обращаются в осенне-весенний периоды. Большое количество опрошенных – 60 % обращаются к «гаражным» мастерским, к проверенным автомеханикам, к которым им посоветовали обратиться близкие люди. 10 % опрошенных вообще не обращаются в автосервисы, потому что имеют новую машину, которая эксплуатируется менее года.

Главными причинами обращения в автосервис стали:

- удовлетворенность стоимостью услуг;
- надежность полученного работ и наличие гарантии;
- отсутствие знаний и навыков для проведения самостоятельного ремонта.

Для определения типичного среднего потребителя автосервиса при проведении опроса был включен вопрос о частоте посещения одного и того же автосервиса. Больше половины опрошенных обращаются за выполнением ремонтных работ в один и тот же автосервис.

Остальные опрошенные в качестве причин обращения в разные автомобильные мастерские выделили следующие:

- отсутствие всех необходимых услуг в одном автосервисе;
- разная цена услуг на одни и те же работы по сравнению с другими сервисами;
- наличие акций и специальных предложений у конкурентов.

Около 70% опрошенных остаются довольными выполненными автосервисом услугами. Удовлетворенность полученными ремонтными работами формирует приверженность потребителя к конкретному автосервису [15].

После приведенного анализа полученных данных можно составить портрет усредненного типичного клиента автосервиса: мужчина в возрасте от до 36 лет, с высшим образованием, имеющий личный автомобиль, пользующийся услугами автосервиса по причине удобства, экономии времени и отсутствие знаний как ремонтировать и обслуживать свой автомобиль.

Если соотнести это с полученной ранее информацией, то видно, что типичный потребитель предпочитает обращаться несколько раз в полгода в один сервис, о котором узнает из рекомендации знакомых и остается обслуживаться там. Основной рынок сбыта при конкуренции между дилерами основного бренда и конкуренцией по области являются также сервисы мульти-бренда, и автомобили китайского производства. Для сервиса необходимо привлечение автомобилей сторонних брендов по специальной цене, а также увеличение продаж товарных и подержанных автомобилей.

Благодаря сайту audit-it.ru можно сравнить различные организации и прийти к выводу, что в связи с наименьшим количеством продаж товарных

автомобилей, уменьшается количество заездов на сервис, тем самым уменьшается выручка [15].

В таблице 4 отображен SWOT-анализ организации ООО «Альфа-Моторс».

Таблица 4 – SWOT-Анализ ООО «Альфа-Моторс»

Сильные стороны	Слабые стороны
Единственный дилер Mazda в городе. Возможность обслуживать разные бренды. Присутствует гарантия на работы и запасные части.	Высокие цены на товарные автомобили. Слабая мотивация сотрудников. Реклама и предложения маркетинга по продвижению услуг и товаров.
Возможности	Угрозы
Взять новое дилерство другого бренда. Пересмотреть ценовую политику рынка сервиса и продаж автомобилей.	Потеря клиентов по сервису автомобилей старше 3-лет. Ухудшение динамики продаж автомобилей из-за высокой цены. Отсутствие продаж авто вторичного рынка из-за сложной экономической ситуации.

В таблице 5 отображены прямые конкуренты предприятия.

Таблица 5 – Анализ конкурентов организации ООО «Альфа-Моторс» [24]

Организации	«Альфа-Моторс»	«Арена-Авто»	«Тон-Авто»
Обслуживание нового и предыдущих брендов авто.	Нет	Да	Да
Чистая прибыль за 2024 г.	3,9 млн руб.	8,9 млн руб.	118,6 млн руб.
Количество проданных автомобилей за три месяца 2025.	7	15	27
Среднее количество заездов на сервис за день.	12	22	26

По данным таблицы 5 можно сделать вывод, что на сегодняшний день у конкурентов ООО «Альфа-Моторс» есть одно главное преимущество – обслуживание сторонних автомобильных брендов. Данное направление деятельности позволяет увеличить среднюю прибыль за счет увеличения среднего количества заездов в день на сервис. Кроме того, в связи с сокращением количества продаж товарных автомобилей, уменьшается количество заездов на сервис, тем самым уменьшается выручка.

Конкурирующие организации взяли для продажи дилерство другого бренда, благодаря активным продажам автомобилей, происходит возврат на сервис для обслуживания и ремонта.

Таким образом, в рамках второй главы было определено положение организации ООО «Альфа-Моторс» в своей отрасли: были выявлены сильные и слабые стороны организации, была дана сравнительная характеристика организации по отношению к главным конкурентам, были выявлены внутренние организационные пробелы, которые мешают развитию.

Проведенный анализ показал, что за счет имеющегося количества клиентов, без его увеличения за счет новых клиентов, организация не сможет просуществовать в данное кризисное время. Так, основная масса клиентов сервиса – это автомобили старше 3-5 лет, или автомобили бренда на вторичном рынке. Количество купленных автомобилей постоянно сокращается в связи с высокой ценой на них.

Одним из выходов в сложившейся ситуации является реализация проекта по развитию организации за счет привлечения новых клиентов сторонних автомобильных марок за счет расширения видов технических услуг и разработка бизнес-плана для него.

### **3 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации проекта по развитию бизнеса ООО «Альфа-Моторс»**

#### **3.1 Описание проекта**

В связи с выясненными по итогам анализа рынка фактами целесообразно реализовать проект, который будет способствовать увеличению чистой прибыли отдела сервиса организации ООО «Альфа-Моторс». Из-за сложной экономической ситуации и высоких цен на товарные автомобили, значительно уменьшается поток потребителей в отдел сервиса – это значимая проблема. При большом количестве продаж товарных автомобилей происходит возврат клиентов на сервис для обслуживания и ремонта. При низких продажах, соответственно, падает мотивация сотрудников отдела сервиса. Если раньше основная масса клиентов после приобретения товарного автомобиля записывалась на сервис спустя 3-6 месяцев эксплуатации, то сейчас в связи с уменьшением продаж сервису требуется привлекать клиентов, которые эксплуатируют автомобили старше 6-7 лет бренда «Mazda». Клиенты, у которых автомобили старше 6-7 лет, чаще обращаются за обслуживанием в сторонние организации технического обслуживания, и посещают лишь в связи с редкой неисправностью, которую может устранить только дилер на основании официальной технической документации и руководства по ремонту [6].

С присутствием технической поддержки импортера любая техническая задача выполняется с успехом. Обращение в другой сервис клиентов с возрастными автомобилями обосновывается ценой и финансовым положением клиента.

Для улучшения финансового состояния отдела сервиса и увеличения клиентов предлагается реализовать новый проект по ремонту и обслуживанию автомобилей иных брендов, таких как Audi, Volkswagen, Mercedes, Skoda. Для обслуживания данных брендов требуется закупка определенного специального инструмента, технологических схем и карт.

В связи с закрытием дилеров Mazda в таких городах как: Самара, Ульяновск, потребители сравнивают цены у официальных дилеров в других городах с ценами на сторонних сервисах, принимают решение о дальнейшем обслуживании своего автомобиля. Если цены не сильно отличаются от станций технического обслуживания мульти-брендовых организаций, потребитель сделает выбор в сторону дилера, поскольку помимо одинаковой стоимости, у дилера присутствует большой опыт работы с данными автомобилями, огромный выбор запасных частей, а также грамотная технология ремонта. В то время как мульти-брендовая станция технического обслуживания ориентируется сразу на все марки автомобилей, и может неправильно сделать диагностические или работы по обслуживанию.

В рамках выпускной квалификационной работы был разработан бизнес-план предлагаемого к реализации проекта.

Предлагается привлекать клиентов сторонних брендов, таких как: Audi, Volkswagen, Mercedes, Skoda. Из-за конструктивной особенности и сложности данных автомобилей выполнить техническое обслуживание и ремонт согласится не каждый сервис. Для обслуживания данных автомобилей требуется специальный инструмент, техническая документация и электронные каталоги, опыт в работе с данными брендами. При обслуживании потребителей иных брендов, возможно замещать период отсутствия заездов автомобилей «Mazda», что существенно улучшит прибыль отдела сервиса. Также необходима корректировка плана маркетинга для привлечения иных брендов.

## **3.2 План маркетинга**

План маркетинга помогает не только определить цели, но и сопоставить это с определенным периодом. Для каждой цели присутствуют своим методы воплощения [3].

Целью предлагаемого проекта является создание сервиса, ориентированного на обслуживание премиальных автомобильных марок. Для привлечения нового потока клиентов, владеющих автомобилями таких марок как Audi, Volkswagen, Mercedes, Skoda, и создания такого сервиса, который смог бы предложить им услуги высокого качества за разумную стоимость, представляется необходимым выполнение следующих задач, представленных в таблицах 6,7.

Таблица 6 – План маркетинга

Услуги	Цены, руб.	Каналы сбыта	Продвижение
Замена моторного масла	12 500	Автовладельцы таких марок как Audi, Volkswagen, Mercedes, Skoda.	Контекстная реклама в социальных сетях; Размещение рекламных баннеров на крупных автомагистралях; Рассылка электронных писем на e-mail владельцев автомобилей MAZDA, с информацией о видах услуг, выполняемых для других брендов.
Замена тормозной жидкости	4700		
Замена воздушного фильтра системы вентиляции салона	2800		
Замена воздушного фильтра двигателя	2800		
Замена масла в механической коробке передач	18 800		Реклама на телевидении, на радио.
Замена топливного фильтра	6442		
Замена охлаждающей жидкости двигателя	10 200		
Замена свечей зажигания	16 200		
Контроль/Регулировка геометрии осей.	4400		
Ремонт двигателя	121 000		
Мойка радиаторов с обслуживанием системы кондиционера	15 500		
Масло АКПП-Замена	38 850		

В таблице 6 указаны основные услуги, которые будут предлагаться для автомобилей сторонних брендов, также отражены цены на них. Поскольку

цены на услуги, предоставляемые для владельцев автомобилей «Mazda» являются самыми низкими в регионе, предлагается сохранить данный уровень цен и для других автомобильных марок, чтобы привлечь как можно больше новых клиентов, и заместить отсутствующий поток владельцев автомобилей Mazda.

В таблице 7 отражены основные затраты на продвижение новой стратегии развития, направленной на привлечение новых клиентов, владеющих другими автомобильными марками.

Данные затраты аналогичны затратам на продвижение услуг сервиса для автомобилей «Mazda».

Таблица 7 – Затраты на продвижение проекта

Назначение затрат	Величина затрат (руб./мес.)
Размещение рекламы на радио и телевидении	70 000
Контекстная реклама в социальных сетях	35 000
Размещение рекламных баннеров на крупных автомагистралях	185 000
Итого	290 000

Для привлечения нового потока клиентов, владеющих автомобилями таких марок как Audi, Volkswagen, Mercedes, Skoda, и создания такого сервиса, который смог бы предложить им услуги высокого качества за разумную стоимость, представляет необходимым выполнение следующих задач, представленных в таблице 8.

Привлечение новых автомобильных марок на сервис позволит расширить количество поставщиков в отдел запасных частей, что повлияет на увеличение прибыли организации.

Таблица 8 – Основные маркетинговые задачи для реализации проекта

Поставленные задачи	Сроки исполнения	Исполнители	Финансирование
Запуск новой рекламной компании, направленной на привлечение новых клиентов на созданный мультибрендовый сервис, проведение конкурентного анализа	3 года	Маркетолог	Формирование ежемесячной премиальной части заработной платы маркетолога в размере 30 000 тыс. руб., а также финансирование новой рекламной компании в размере 65 000 тыс. руб.
Формирование новой клиентской базы	3 года	Руководитель клиентской службы	Формирование ежемесячной премиальной части заработной платы руководителя клиентской службы в размере 30 000 тыс. р.

В таблице 9 представлен план продаж.

Таблица 9 – План продаж

Услуга	Среднее количество клиентов в месяц	Выручка, руб.
Замена моторного масла и фильтра моторного масла	40	500 000
Замена тормозной жидкости	40	188 000
Замена воздушного фильтра системы вентиляции салона	60	168 000
Замена воздушного фильтра двигателя	60	168 000
Замена масла в механической коробке передач	4	75 200
Замена топливного фильтра	20	128 840
Замена охлаждающей жидкости двигателя	8	81 600
Замена свечей зажигания	15	243 000
Мойка радиаторов с обслуживанием системы кондиционера	12	186 000
Ремонт двигателя	2	242 000
Масло АКПП-Замена	15	582 750
Контроль/Регулировка геометрии осей.	10	44 000
Итого	286	2 607 390

Таким образом, по прогнозу выручка составит 2 607 390 рублей в месяц.

### 3.3 Организационный план

Для реализации проекта возникает потребность не только в привлечении нового персонала, но и в создании мотивации для имеющихся сотрудников [16].

В связи со снижением потока клиентов автомобилей Mazda многие сотрудники сервиса, такие как механики, недостаточно загружены. По данной причине их необходимо привлекать к выполнению новых функций: выполнение планового технического обслуживания, мелко-срочного ремонта для автомобилей марок Audi, Skoda, Volkswagen, Mercedes.

Для персонала, привлеченного к реализации проекта, будет применена следующая система мотивации: при обслуживании и ремонте автомобилей иных брендов, таких как Audi, Volkswagen, Mercedes, Skoda требуется увеличить механику на 100 рублей с одной операции 1 часа/норма-времени.

При выполнении ремонта и обслуживания марки «Mazda» механику оплачивается 250 р. с одного часа. Если выполняется обслуживание иных брендов, то 350 р. В таблице 10 представлен пример оплаты труда.

Таблица 10 – Пример оплаты труда из заказ-наряда

Наименование работы	Стоимость услуги	Размер оплаты труда
Техническое обслуживание	$2 \text{ н/ч} \times 2200 = 4200 \text{ р.}$	$250 \text{ р.} \times 2 \text{ н/ч} = 500 \text{ р.}$
Диагностика электрооборудования	$1,5 \text{ н/ч} \times 2100 = 3150 \text{ р.}$	$250 \text{ р.} \times 1,5 \text{ н/ч} = 375 \text{ р.}$
Итого за месяц:	-	$12000 + 250 \times 210 \text{ н/ч} = 64500 \text{ р.}$ После уплаты НДФЛ: 56 115 р.
Итого за месяц с применением мотивации в виде увеличенной оплаты за 1 н/ч:	-	$12000 + 350 \times 210 \text{ н/ч} = 85500 \text{ р.}$ После уплаты НДФЛ: 74 385 р.

Таким образом, разница расчета составляет в 18 270 р. В таблице 11 отображена разница заработной платы при мотивации персонала для осуществления проекта.

Таблица 11 – Разница заработной платы с мотивацией и текущей

Обслуживание «Mazda» 250 н/ч	Обслуживание иных брендов 350 н/ч
56 115р	74 385р
На 18 270р в месяц механик получает больше при обслуживании марок иных брендов с момента запуска проекта.	

Данная мотивация отлично подходит механику, так как обслуживание иных брендов получается порой более трудоёмким.

После формирования новой клиентской базы спустя два года предполагается нанять еще одного механика.

Таблица 12 – Затраты на персонал

Должность	Кол-во человек	Заработка плата (оклад+премия – для вновь нанимаемых под проект сотрудников или размер доплат для случая, когда сотрудник уже работал, но теперь будет выполнять доп.функционал за эту доплату), рублей	Отчисления в страховые фонды (30,2%), рублей	Итого в месяц, рублей	Итого в год, рублей
Автомеханик	1	74 385	22 464,27	96 849,27	1 162 191,24
Автомеханик	1	74 385	22 464,27	96 849,27	1 162 191,24
Автомеханик	1	74 385	22 464,27	96 849,27	1 162 191,24
Итого	3	223 155	67 392,81	290 547,81	3 486 573,72

Таким образом, затраты на персонал в год составят 3 486 573,72 рублей.

### 3.4 Операционный план

Запуск проекта планируется реализовать с 01.01.2026г. Для создания мульти-брендового сервиса для обслуживания таких автомобильных марок как Audi, Volkswagen, Mercedes, Skoda, потребуется купить дополнительное оборудование, а также схемы данных автомобильных марок, для диагностики различных узлов, и заказа запасных частей. В качестве персонала первые два года будут использоваться действующие механики для выполнения работ по оказанию услуг сервиса. Покупка или аренда нового помещения не требуется, так как весь проект будет реализовываться на территории сервиса организации ООО «Альфа-Моторс».

Запись на сервис автомобилей данных брендов будет осуществляться с помощью администратора, и руководителя клиентской службы. Клиент может оставить заявку на сайте или в мессенджере на обратный звонок, а также позвонить самостоятельно.

Таблица 13 – Приобретаемое оборудование для реализации проекта

Наименование	Назначение	Количество	Общая стоимость, руб.
Закупка нового спец-инструмента, расходного материала для обслуживания автомобильных брендов	Для выполнения работ механику	1	140 000 руб.
Приобретение стапеля для с/у агрегатов	Для снятие и установки крупных агрегатов	1	90 000 руб.
Приобретение 1 ого подъемника на один пост	Дополнительный подъемник для автомобилей нашего проекта	1	200 000 руб.
Приобретение каталогов, схем для автомобильных брендов	Для заказа запасных частей	1	40 000 руб.
Итого	-	4	470 000 руб.

Таким образом, на достижение поставленных задач в первый месяц потребуются произвести затраты в размере 1 338 142, 98 руб., которые будут включать в себя затраты на приобретение оборудования, затраты на маркетинг, и операционные издержки. Во второй месяц 608 698,54 тыс. руб. В качестве источника финансирования выступают собственные средства организации.

После выполнение операционного плана в размере 470 000 р., план маркетинга будет выполняться на протяжении 3 лет с бюджетом в размере 415 000 рублей ежемесячно.

Таблица 14 – Расчёт затрат на маркетинговую политику

Затраты на реализацию плана маркетинга, руб./мес.	Затраты на реализацию плана маркетинга, руб./год.	Затраты на реализацию плана маркетинга за 2026-2028 г, руб.
415 000	4 980 000	14 940 000

14 940 000 р. требуется расходов за 2026-2028 гг. на реализацию маркетингового плана.

В результате активного плана маркетинга увеличивается число клиентов на сервис сторонних брендов.

Таблица 15 – Прогноз текущих затрат на реализацию проекта

Наименование	Стоимость, руб./месяц
Запчасти и расходные материалы (ГСМ)	120 000
Оплата труда	193 698,54
Маркетинг	415 000
Амортизация оборудования	9 444,44
Прочие затраты	130 000
Итого затраты за первый месяц	868 142,98

Таким образом, текущие затраты за первый месяц составят 868 142,98 рублей.

### 3.5 Финансовый план

После реализации крупномасштабной рекламной компании ожидается средний поток новых клиентов со второго квартала в размере 180 клиентов в месяц. За первый квартал его количество составит 300 клиентов. Средняя стоимость услуг на одного клиента предполагается в размере 17 700 рублей.

Таблица 16 – Прогноз финансовых результатов проекта

Сумма, руб.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2027	2028	Итого
Выручка	5 310 000	6 372 000	9 558 000	12 744 000	49 560 000	54 870 000	138 414 000
Затраты (себестоимость)	2 734 428,94	2 604 428,94	2 604 428,94	2 604 428,94	11 579 907	13 259 907	35 387 529,76
Валовая прибыль	2 575 571,06	3 767 571,06	6 953 570,06	10 139 571,06	37 980 093	41 610 093	103 026 469,24
Налог (20%)	515 114,21	753 514,21	1 390 714,012	2 027 914,212	7 596 018,6	8 322 018,6	20 605 293,848
Чистая прибыль (убыток)	2 060 456,84	3 014 056,84	5 562 856,04	8 111 656,84	30 384 074,4	33 288 074,4	82 421 175,39

Планируемый доход от реализации (выручка) составит:

- в первом квартале 2026 г. =  $300 \times 17 700 = 5 310 000$  руб.
- во втором квартале 2026 г. =  $360 \times 17 700 = 6 372 000$  руб.
- в третьем квартале 2026 г. =  $540 \times 17 700 = 9 558 000$  руб.
- в четвертом квартале 2026 г. =  $720 \times 17 700 = 12 744 000$  руб.

За 2027 год ожидаются следующие значения:

- 2027 г. =  $2800 \times 17 700 = 49 560 000$  руб.
- 2028 г. =  $3100 \times 17 700 = 54 870 000$  руб.

Планируемая сумма затрат составит:

- в первом квартале 2026 г. – 2 604 428,94 (операционный план) + 130 000 (оборудование которое не амортизируется) = 2 734 428,94 руб.

– во втором, третьем, четвертом кварталах 2026 г. – 2 604 428,94 руб.

Спустя два года, так как ранее предполагалось взять ещё одного механика, сумма затрат увеличится на 96 849,27 руб. в месяц и составит 11 579 907 рублей в 2027 году.

В 2028 году увеличится стоимость запчастей и расходных материалов (ГСМ) на 140 000 рублей (итого за год 13 259 907 руб.).

В таблице 17 представлен прогноз денежных потоков.

Таблица 17 – Прогноз денежных потоков и дисконтированных денежных потоков

Год	Денежный поток от инвестиционной деятельности, руб.	Денежный поток от операционной деятельности (чистая прибыль+амortизация), руб.	Дисконтированный суммарный денежный поток, руб.
2026	470000	18862359,84	15118727,14
2027	0	30497407,68	20830139,8
2028	0	33401407,68	18854223,86

Для расчёта основных показателей эффективности проекта по масштабированию организации ООО «Альфа-Моторс» ставка дисконтирования, определенная по модели WACC, составляет 21%. В таблице 18 представлены показатели эффективности.

Таблица 18 – Показатели эффективности

Показатель	Значение
Чистая приведенная стоимость (NPV)	54803090,8
Индекс доходности (PI)	117,6%
Внутренняя норма доходности (IRR)	3359 %
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	1 месяц

Таким образом, проект является эффективным и может быть рекомендован к реализации.

### **3.6 Анализ рисков**

В рамках исследования был выполнен анализ рынка. По итогам проведенного анализа был выявлен ряд проблем.

Недостаточная интеграция процессов между подразделениями, которую можно решить путем оптимизации внутренних процессов для повышения эффективности, внедрения современных технологий для снижения себестоимости продукции, разработки стратегии по удержанию кадров и снижению текучести, что позволит изменить мотивацию персонала. Возникает потребность укрепить маркетинговые исследования для адаптации к изменениям на рынке, увеличить рекламу в социальных сетях [11].

Риски организации напрямую связаны с продажами автомобилей, с экономической ситуации в стране. Требуется уменьшить издержки, по закупу автомобилей товарных и подержанных. В отделе сервиса расширить круг по обслуживанию автомобилей сторонних брендов.

В случае отсутствия изменений цен на товарные и подержанные автомобили, и если не будет использован план маркетинга, рост продаж будет стремиться к нулю. Нужно расширять круг потребителей станции технического обслуживания. Требуется позиционировать на рынке как продавца новых автомобилей бренда, так и сервиса с запасными частями, которые обслуживают сторонние марки по приемлемой цене.

Соответственно, большинство клиентов после постоянного обслуживания своего автомобиля, начинают думать о покупке нового, интересоваться акциями, и даже готовы сдать свой автомобиль по программе трейд-ин. Формирование требуемого, с точки зрения будущего выживания и развития образа ООО «Альфа-Моторс», происходит в рамках разработки его стратегии. Сначала требуется отобрать процессы, являющиеся наиболее важными для организации и ее клиентов, т.е. которые являются одновременно стратегическими и создающими ценность. Но при этом важно отметить, что решение, по каким именно процессами будет проводиться реинжиниринг,

должно приниматься на основе последовательной процедуры отбора, которая будет учитывать стратегическую важность задач, поставленных перед предприятием.

В предлагаемом проекте планируется увеличение чистой прибыли отдела сервиса за счет расширения ассортимента услуг. Из ключевых рисков можно отметить: финансовые риски, в случае осуществления плана проекта по отделу сервису поток клиентов не перекроет периоды малой записи на сервис автомобилей «Mazda». В таблице 19 проведена качественная оценка рисков.

Таблица 19 – Качественная оценка рисков

Вид риска	Описание	Вероятность	Воздействие	Уровень риска	Меры по снижению
Рыночные риски					
Рыночные риски	Снижение числа клиентов	Средняя	Высокое	Высокий	Проведение маркетинговых мероприятий
Рыночные риски	Недостаточный поток клиентов по сезону	Средняя	Среднее	Средний	Проведение специальных акций
Рыночные риски	Изменение спроса на услуги обслуживания данных автомобилей	Средняя	Среднее	Средний	Адаптация под потребности клиентов Анализ рынка
Операционные риски					
Операционные риски	Недостаточная загрузка персонала	Средняя	Среднее	Средний	Оптимизировать график работы Привлечь новых клиентов
Операционные риски	Недостаток квалификации механика	Низкая	Среднее	Средний	Проведение тренингов Привлечение специалистов
Операционные риски	Выход из строя спец инструмента, оборудования	Низкая	Среднее	Средний	Регулярная проверка и обслуживание

Можно сделать вывод, что данный проект имеет хорошие шансы на увеличение чистой прибыли отдела сервиса, если будут соблюдены все условия запланированных аспектов реализации, связанных с маркетингом, организационным и финансовым планированием.

## **Заключение**

В данной выпускной квалификационной работе изучена деятельность организации ООО «Альфа-Моторс», его организационная структура, собран и проанализирован большой объем материала. В результате проделанного анализа на уровне системы управления можно сделать следующие выводы. Относительно системы бизнес-процессов для ООО «Альфа-Моторс» было выявлено отсутствие нормализованных информационных взаимосвязей между структурными подразделениями, наличие некоторых разрывов в бизнес-процессах. Ухудшение положения официальных дилеров автомобилей, поставки которых попали под запрет из-за экономических санкций, заставило разрабатывать новые способы для поддержания существования.

Формирование данного проекта связано со снижением чистой прибыли в 2024 г, и снижением количества продаж товарных автомобилей организации ООО «Альфа-Моторс». Из-за снижения продаж товарных автомобилей под угрозу попадает и отдел сервиса, так как запись и обращение клиентов на техническое обслуживание сокращается. Мотивация сотрудников отдела сервиса уменьшается. При реализации плана данного проекта можно не только увеличить чистую прибыль отдела сервиса, но и помочь организации в целом быть рентабельной. Рекомендуется осуществить план маркетинга, а также добиться большого объема продаж товарных автомобилей, и подержанных автомобилей путем снижения цен. Данный бизнес-план можно использовать на различных станциях технического обслуживания легковых автомобилей при снижении посещаемости клиентов.

Предлагаемый проект имеет хорошие шансы на увеличение чистой прибыли отдела сервиса, если будут соблюдены все условия запланированных аспектов реализации, связанных с маркетингом, организационным и финансовым планированием.

## **Список используемой литературы и используемых источников**

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М. : Альпина Пабл. 2016. 486 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=188589> (дата обращения: 12.06.2025).
2. Баркалов С. А. Бизнес-планирование: учебное пособие // Воронеж Воронежский государственный архитектурно-строительный университет. 2015. 266 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/54994.html> (дата обращения: 22.07.2025).
3. Белорусова И. А., Гультяева М. А., Ожигов В. О. Маркетинговый план: от исследования до планирования. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №12-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovyy-plan-ot-issledovaniya-do-planirovaniya-i-upravleniya> (дата обращения: 15.06.2025).
4. Бендерская О. Б. Финансовый анализ и планирование : учебник. Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2023. 305 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/145272.html> (дата обращения: 21.06.2025).
5. Березовский В. А. Планирование и анализ финансового состояния организаций в рыночных условиях : монография. Москва : Современная гуманитарная академия. 2011. 171 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/16930.html> (дата обращения: 23.07.2025).
6. Волгин В. В. Открываю автомастерскую : практическое пособие. Москва : Дашков и К. 2019. 186 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/86714.html> (дата обращения: 16.07.2025)
7. Горюнова Н. Д. Финансовое планирование и бюджетирование в деятельности предприятий : учебное пособие // Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна. 2018. 131 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/102986.html> (дата обращения: 22.07.2025).

8. Гурский А. С. Техническое обслуживание и ремонт автомобилей : учебное пособие. Минск : Республиканский институт профессионального образования. 2023. 426 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/134116.html> (дата обращения: 05.07.2025).

9. Дмитриенко В.В. Бизнес-план один из методов стратегического планирования // Juvenis scientia. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-odin-iz-metodov-strategicheskogo-planirovaniya/viewer> (дата обращения: 10.06.2025).

10. Ибраев А. С. Производственная база автотранспортных предприятий и станций технического обслуживания // Ай Пи Ар Медиа. 2024. 277 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/144509.html> (дата обращения: 24.05.2025).

11. Бычков, В. П. Экономика предприятия и основы предпринимательства в сфере автосервисных услуг : учебник / В.П. Бычков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 394 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/22265. - ISBN 978-5-16-018831-7. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2063450> (дата обращения: 22.07.2025).

12. Искандарян А. А. Краткосрочное финансовое планирование организаций // Kant. 2014. №3 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kratkosrochnoe-finansovoe-planirovaniye-organizatsii/viewer> (дата обращения: 22.07.2025).

13. Каратаева О.Г., Ивлева Т. В., Кукушкина Т. С., Манохина А. А. Бизнес-план предприятия : учебное пособие // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART. 2024. 100 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/134681.html> (дата обращения: 23.07.2025).

14. Количество автосервисов в России выросло на 7 тыс. Почему их услуги стали более востребованными [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1537511/roman-soldatov/sto-mashina-kolichestvo-avtoservisov-v-rossii-vyroslo-na-7-tys> (дата обращения: 17.08.2025).

15. Контрагенты ООО «Альфа-Моторс». [Электронный ресурс]. URL:[https://www.audit-it.ru/contragent/1106320013964\\_ooo-alfa-motors](https://www.audit-it.ru/contragent/1106320013964_ooo-alfa-motors) (дата обращения: 13.07.2025).

16. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Коммерция (торговое дело)»/ А.Н. Романов [и др]. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 689 с. – Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/141397>. – IPR SMART (дата обращения: 28.06.2025).

17. Марусина В. И. Системы, технология и организация автосервисных услуг : учебное пособие. Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет. 2009. 64 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/45023.html> (дата обращения: 01.08.2025).

18. Михайленко Д. И. Статистика и аналитика автомобильного рынка в России // Вестник науки. 2023. №6 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statistika-i-analitika-avtomobilnogo-rynska-v-rossii> (дата обращения: 17.08.2025).

19. Некрасова Е. С. Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии // ЭКОНОМИФО. 2008. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-biznes-planirovaniya-na-predpriyatiu> (дата обращения: 17.08.2025).

20. Орлова, П. И. Бизнес-планирование : учебное пособие // Корпорация «Диполь». Саратов. 2012. 193 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/10551.html> (дата обращения: 24.05.2025).

21. Потапенко А. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие для вузов // Санкт-Петербург . 2025. 106 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/145975.html> (дата обращения: 19.06.2025).

22. Почему китайским бизнесом в России недовольны ни дилеры, ни дистрибуторы. Мнение Олега Мосеева. Статья по исследованию китайских автомобилей. [Электронный ресурс]. URL:

<https://xn7sbbeoptbfadjdvm5ab9bqj.xn--p1ai/2025/04/05/dilery-nedovolny/> (дата обращения: 13.07.2025).

23. Разумовская Е. А., Шуклин М. С., Баженова В. И., Панфилова Е. С. Финансовое планирование и прогнозирование : учебное пособие. Екатеринбург : Издательство Уральского университета. 2017. 284 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/106547.html> (дата обращения: 03.07.2025).

24. Сравнение финансовых показателей ООО "АЛЬФА-МОТОРС" и ООО "АРЕНА АВТО", ООО "АЛЬФА-МОТОРС" и АО "ТОН-АВТО. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.testfirm.ru/result/6321249368\\_ooo-alfa-motors?compare=6321085751](https://www.testfirm.ru/result/6321249368_ooo-alfa-motors?compare=6321085751)

25. Структура бизнес плана в стандарте UNIDO [Электронный ресурс]. URL: <https://teo.ru/file/unido.pdf> (дата обращения: 24.06.2025).

26. Торосян Е. К., Сажнева А.В. Бизнес-планирование. Санкт-Петербург. 2015. URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/1721.pdf> (дата обращения: 17.08.2025).

27. Федоськина, Л. А. Менеджмент качества и обеспечение безопасности в автомобильном бизнесе: монография. М. : ИНФРА-М. 2018. 287 с. URL: [www.dx.doi.org/10.12737/14323](http://www.dx.doi.org/10.12737/14323) (дата обращения: 19.06.2025).

Приложение А  
Расположение ООО «Альфа-Моторс»



Рисунок А.1 – Расположение на карте

## Продолжение Приложения А



Рисунок А.2 – Объект организации

Приложение Б

**Бухгалтерский баланс**

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Альфа-Моторс» за 2022-2024 гг.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	13 473	13 522	12 628
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	1100	13 473	13 522	12 628
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	107 040	138 424	78 350
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	708	16 125	8 934
	Дебиторская задолженность	1230	2 430	8 906	40 512
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 888	531	160
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	138	690	755
	Прочие оборотные активы	1260	578	702	239
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	112 782	165 378	128 950
	<b>БАЛАНС</b>	1600	126 255	178 900	141 578

Продолжение Приложения Б

Продолжение Таблицы Б.1

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 510	1 510	1 510
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	93 958	90 046	73 100
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>95 468</b>	<b>91 556</b>	<b>74 610</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	27 174	83 808	63 429
	Кредиторская задолженность	1520	2 999	2 954	2 952
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	614	582	587
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>30 787</b>	<b>87 344</b>	<b>66 968</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>126 255</b>	<b>178 900</b>	<b>141 578</b>

**Приложение В**  
**Отчет о финансовых результатах**

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
	Выручка	2110	409 994	309 061
	Себестоимость продаж	2120	(331 267)	(234 775)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	78 727	74 286
	Коммерческие расходы	2210	(37 937)	(34 800)
	Управленческие расходы	2220	(29 399)	(25 655)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	11 391	13 831
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 315	61
	Проценты к уплате	2330	(6 099)	(5 126)
	Прочие доходы	2340	7 029	18 257
	Прочие расходы	2350	(8 660)	(8 295)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	4 976	18 728
	Налог на прибыль	2410	(1 064)	(1 782)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(1 064)	(1 782)
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	3 912	16 946
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	3 912	16 946
<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-