



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

На тему Организация малого предприятия по производству продукции

Исполнитель Заспа Максим Владимирович

Руководитель доктор экономических наук, доцент

Коваленко Борис Борисович

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент  
Семенова Юлия Евгеньевна

« 05 » июня 2024г.

Санкт – Петербург  
2024

## Оглавление

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                                      | 3  |
| 1 Теоретические аспекты развития предприятия малого бизнеса в России .....          | 5  |
| 1.1 Понятие малого бизнеса и его роль в экономике страны .....                      | 5  |
| 1.2 Особенности управления и развития предприятий малого бизнеса в России .....     | 10 |
| 1.3 Современные проблемы предприятий малого бизнеса.....                            | 16 |
| 2 Анализ и оценка деятельности Технический центр «Волин».....                       | 21 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика Технический центр «Волин». ....     | 21 |
| 2.2 Анализ внешней и внутренней среды Технический центр «Волин».....                | 23 |
| 2.3 Анализ стратегии развития Технический центр «Волин». ....                       | 28 |
| 3 Пути совершенствования развития Технический центр «Волин».....                    | 37 |
| 3.1 Существующие проблемы развития малых организаций.....                           | 37 |
| 3.2 Конкретные шаги для Совершенствования развития Технического центра «Волин»..... | 45 |
| Заключение .....                                                                    | 52 |
| Список использованной литературы.....                                               | 54 |

## Введение

Малое предпринимательство — это такое предпринимательство, которое опирается на деятельность некрупных самостоятельных организаций, небольших предприятий.

Деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства в России регулируется принятым 24 июля 2007 года Федеральным законом 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», в котором указаны критерии отнесения предприятия к малому предпринимательству.

На рынке созданы тяжелые условия, которые могут обанкротить даже стабильные бизнесы. Многие расходные статьи не подлежат оптимизации и даже больше того, затраты будут увеличиваться: аренда помещений, коммунальные платежи и т. д. В то же время, нельзя предугадать степень уменьшения доходов и действия(поведение) клиентов на сегодняшний день и на будущее. Прибыльность(рентабельность) фирм становится под вопрос, настроение владельцев и сотрудников — агрессивным и нервным, перспективы — не ясными.

У малого предприятия есть собственный ряд особенностей, который делает его более привлекательным как для начинающих, так и для опытных бизнесменов. На данный момент на территории России в малом предпринимательстве занято около 30 млн человек(по официальным данным, википедия)

Малое предпринимательство играет одну из главных ролей в экономическом и финансовом развитии России. Малые предприятия являются реальным сектором экономики страны, они доказали свою экономическую и социально-ориентированную важность для государства.

Развитие малого бизнеса отвечает общемировым тенденциям к формированию гибкой смешанной экономики, сочетанию разных форм собственности и адекватной им модели хозяйства, в которой реализуется

сложный синтез конкурентного рыночного механизма и государственного регулирования крупного, среднего и мелкого производства.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что большое количество предприятий находится в режиме «выживания» и из-за этого не может стабильно развиваться.

Объект выпускной квалификационной работы – Технический центр «Волин»..

Предметом данного исследования является процесс развития предприятия малого бизнеса.

Целью данной выпускной квалификационной работы является оценка деятельности малого предприятия на примере ТЦ «Волин» и разработка мероприятий по совершенствованию его развития.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть понятие малого бизнеса и его роль в экономике страны;
- рассмотреть особенности управления и развития предприятий малого бизнеса в России;
- показать современные проблемы предприятий малого бизнеса;
- провести анализ внешней и внутренней среды и стратегии развития ТЦ «Волин»;
- дать оценку эффективности деятельности ТЦ «Волин»;
- разработать мероприятия по совершенствованию развития ТЦ «Волин»;
- провести экономическую оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

При написании работы использовался современный научный инструментарий комплексного анализа, включая разнообразные методы социологического исследования, в том числе метод абстрагирования, статистического анализа, восхождения от абстрактного к конкретному, сравнительный анализ.

# 1 Теоретические аспекты развития предприятия малого бизнеса в России

## 1.1 Понятие малого бизнеса и его роль в экономике страны

Существует два похожих понятия и определения: малый бизнес или малое предпринимательство. В первом случае речь идет о предпринимательской деятельности, которая осуществляется в виду сотрудничестве с другими небольшими компаниями, которые имеют возможность самостоятельно решать возникающие проблемы и задачи. Во втором случае под малым бизнесом понимается деятельность, которая направлена на поддержку других предпринимателей, а также малых Предприятий. Под субъектами малого бизнеса понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. С 1 января 2008 года вступил в силу Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (далее также – Федеральный закон). Одним из ключевых нововведений, установленных в Федеральном законе, это совсем новый, современный подход к критериям выделения субъектов малого и среднего предпринимательства[1]. Согласно нормам Федерального закона к субъектам малого предпринимательства относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям, например для: для юридических лиц; суммарной доли участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан,

общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом субъектами фонде) указанных юридических лиц не должна превышать двадцать пять процентов (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов), доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать двадцать пять процентов; средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна более превышать 100 человек включительно; среди малых предприятий выделяются также микропредприятия – до 15 человек; выручка от реализации товаров (работ, услуг) без бригады учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных меню активов) за предшествующий календарный год не должна превышать почти предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации[2] Отнесение к категории субъектов закону малого предпринимательства определяется в соответствии днем с наибольшим по значению условием и изменяется только в случае, если показатели выше или ниже предельных значений, в течение двух календарных лет, следующих один за другим.

Предельные значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 9 февраля 2013 года № 101 «О предельных значениях своей выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» установлены на следующем уровне[2]:

- для микропредприятий – 60 млн. рублей;
- для малых предприятий – 400 млн. рублей.

Роль сферы мелкого бизнеса состоит в том, что он заступает в образе нового вида финансовой активности, потому что его первые этапы связаны,

только лишь с идеей - продуктом мыслительной деятельности, которая далее перевоплощается в материальную форму. Интересными отличительными чертами малого бизнеса можно назвать обязательное вовлечение инновационного момента - например производство нового продукта, смена профиля организации или же создание новых предприятий.

К Инновационным моментам можно также отнести Новую систему управления (производством, качеством), появление современных методов управления производством или современных технологий. Этот сектор экономики создает необходимую атмосферу конкуренции, способен быстро реагировать на любые изменения рыночной конъюнктуры, заполнять образующиеся ниши в потребительской сфере, создает дополнительные рабочие места, является основным источником формирования среднего класса, то есть расширяет социальную базу проводимых реформ. Значение предпринимательства еще и в том, что малые предприятия, ведя ожесточенную конкурентную борьбу за выживание, вынуждены постоянно развиваться и адаптироваться к текущим условиям рынка, ведь ключ к существованию – это получение средств существования, а значит необходимо становиться лучше остальных, для того чтобы доходы получали именно они. Место малого предпринимательства знаменуется стандартными целями, которые определяет малое предпринимательство в передовых фирм странах:

- стимулирование рыночной конкурентной среды страны, что создает организацию мощных мотивационных «плюшек», чтобы полнее использовать знания, силы и трудолюбия людей, что в свою очередь позволяет эффективнее изобретать и вводить собственные технические, людские, организационные и интеллектуальные ресурсы;

- стимулирование новой системы бытовых, организационных и технических возможностей;

– выделение серьезного количества современных рабочих мест, стимулирование создания главной прослойки социума – потребителей среднего класса;

– стимулирование создания потенциала новых технологий в экономики, введение современных форм организации, выпуска продукции, продажи а также последующего финансирования .

Стимулирование малого предпринимательства позволит в будущем ускорить финансовый и экономический рост, позволяет заполнить местные рынки, одновременно нейтрализуя недостатки Рыночной экономики (безработные, кризисы и тд.). У малого предприятия как правило нет лишних оборудований, чрезмерных материальных и ресурсных запасов, не участвующих в процессах организации работников. Это является одним из главных факторов достижения рациональных нормативов экономики в целом.

Стоит особенно выделить региональную направленность индивидуальных предпринимателей. Малая экономика это настоящая основа рыночной экономики региона. Малое предпринимательство дает весомые деньги в местные бюджеты. В свою очередь, частные предприятия очень нуждаются в совместном и полезном сотрудничестве с органами местного управления, потому что основная часть проблем становления и развития малых организаций зачастую связано с удовлетворением вопросов и проблем регионального и локального значения.

Благополучность эффективной работы малого бизнеса обуславливается некоторыми его положительными характеристиками в сравнении с крупным бизнесом:

- Доступностью к локальным рынкам и настройка работы фирмы к запросам потребителей;
- Производство продукции небольшими партиями, а это нецелесообразно крупным фирмам;
- Устранение ненужных компонентов управления и т.д.

Росту и развитию малых предприятий способствуют усложнение и индивидуализация вкусов клиентов а соответственно и спроса в области промышленного и персонального потребления. Рост мелких предприятий стимулируют отличные условия для оживления экономической сферы:

- Оздоровляется конкурирование на рынке;
- Аккумулирование рабочих мест в организациях;
- Стимулирование структурной перестройки;
- Увеличение потребительской сферы.

Стимулирование роста малых организаций дает собой оздоровление экономики новыми товарами, услугами, улучшаются экспортные возможности , возможности использования локального сырья в производстве. Темпы роста «кормильца» малого бизнеса в Российской Федерации и его вклад в оживление экономики на сегодняшний день очевидно слабы и недостаточны. Главная причина текущего состоит в том, что данный вопрос не получил нужного отклика и федеральной помощи организаций малого бизнеса. Тем не менее эти организации как самая неустойчивая бизнес-структура, самая зависимая от рыночных изменений, только лишь нуждаются в разносторонней государственной помощи и небольших субсидиях.

Кредитование это одна из главных проблем бизнеса в РФ. Заемные средства могут выдать только под залог или чье-то поручительство, что далеко не все малые предприятия могут предоставить кредитным организациям. Кредитные организации выдают только не крупные кредиты малому бизнесу под более большую маржу, по сравнению с крупными кредитами крупным организациям. Главная причина больших процентов по ссудам для организаций малого бизнеса - сильный риск их кредитования. Состояние финансов малых организаций нестабильное и непостоянное, да и малая капитализация делает возможность невозврата ссудных денег выше. Малым организациям необходимо информационное обслуживание, поиск и переподготовка персонала, льготное кредитование и тд.

## 1.2 Особенности управления и развития предприятий малого бизнеса в России

Малый бизнес очень специфичен и разнообразен, поэтому, каждая фирма отличается друг от друга в организации управления. Можно выделить следующие особенности, которые отличают малые предприятия: размеры фирмы, форма собственности, отрасль работы организации, число работников, объем и разнообразие изготавливаемой продукции или предоставляемых услуг, организационная структура фирмы и т.д. Главный фактор, который стоит более подробно раскрыть – это численность работников. Разному количеству персонала подходит разная специфика управления. Обычно выделяют 3 разновидности управления[3].

1. Неорганизованное управление. Данный вид управления присущ для фирм с числом сотрудников до 20 человек. В таких условиях, нет необходимости изобретать какое-то подразделение которое следит за деятельностью персонала, весь менеджмент протекает ситуативно и без какого-то заранее спланированного «маршрута».

2. Организованное управление. Как правило, численность организации при данной форме управления, насчитывает от 21 до 70 человек. Здесь нужно отметить о существовании подразделения которое контролирует работу и организывает управление.

3. Научно обоснованное организованное управление. Осуществляется когда количество сотрудников, которые работают на предприятии или организации, достигает 100 человек. Еще существуют подразделения которые организывают управление, но эти подразделения обладают более квалифицированным методом 13 управления. Следуя опыту работы малых предприятий в РФ, можно сделать вывод, что такие предприятия не имеют конкретного специалиста-менеджера, всю деятельность по менеджменту, организации и контролю исполнения берет на себя хозяин малого бизнеса. Тем не менее, иногда это отрицательно сказывается на деятельности.

Совмещение одной и второй должности создает огромную нагрузку на руководителя, и далее, полное внимание на обыденных текущих делах, может не позволить увидеть перспективы роста или даже пропустить эти перспективы. Главным критерием системы менеджмента организации является в первую очередь её эффективность деятельности и конкурентоспособность. Это наиболее важно при малом бизнесе, потому что отсутствие этих критериев не позволит в долгосрочной перспективе оставаться фирме на рынке. Самой несложной структурой для малых предпринимателей обычно считается фирма, которая находится в единичном владении. Такая фирма как правило управляется владельцем, берущим на себя все возможные риски предпринимательской деятельности, при этом владелец занимается вопросами финансов, ресурсным снабжением, сбытом готовой продукции, маркетингом. По практическим знаниям назревает вывод, что одним из наиболее повторяющихся факторов, который способствует банкротству малых бизнесов - это недостаточные теоретические знания у управленческого персонала организации. В ходе развития фирмы, необходимо большее сосредоточение на процессе менеджмента, возникают управленческие группы, создаются новые должности, тем не менее, этого недостаточно, и приходят еще больше новых проблем. Именно поэтому чтобы сохранить компанию привлекаются специальные консультанты или очень опытные управленцы. Мы делаем вывод, что привыкание и ассимиляция к постоянно меняющимся рыночным условиям является одним из главных требований к менеджеру небольшой организации. Нужно отметить, большую роль в процессе деятельности малого бизнеса несет собой финансовое управление(Финансовый менеджмент), целью которого является разработка и практическое использование методов и стимулов для того чтобы достигнуть тактических и стратегических задач деятельности организации. Малый бизнес, как правило, в современном мире, отчасти конкурирует с крупными игроками рынка, данная конкуренция существует только при правильном менеджменте

финансовых ресурсов и капитала организации, которые находятся в распоряжении организации. Организация менеджмента в малом бизнесе имеет отличия от организации менеджмента на крупном предприятии. Давайте сравним.

1. Финансовое управление в малом бизнесе, во-первых, направлен на максимизацию прибыли, производство без каких-либо убытков.

2. На малом предприятии все функции управления финансами возьмет на себя один сотрудник, чаще всего им является руководитель организации. Конкретно руководитель принимает решения как использовать финансовые ресурсы предприятия, как привлекать финансовые средства в организацию, какие цены устанавливать и определяет объемы выпуска продукции. Как правило руководитель не имеет специальных навыков, а работает по опираясь на практические знания и действует исходя из интуиции.

3. В малых организациях как правило нет документации, которая фиксирует определенные цели и задачи фирмы, в крупных же компаниях все четко задокументировано и доступно, имеется политика по продвижению на рынке, политика ценообразования, инвестиционная политика.

4. Маркетинговая политика очень важна в больших организациях, для определения максимально точного объема необходимой для производства продукции. В малых организациях наоборот не берут во внимание хороший маркетинг, потому что нет должного финансирования этой деятельности и нет денег чтобы вложить их в изучение рынка спроса и предложения. Руководитель при введении каких-либо маркетинговых директив опирается на свое ведение текущей ситуации на рынке, на практическом опыте и чутье восприятия получившейся ситуации. Чаще всего это является выгодным положением, потому что небольшие организации ведут деятельность на небольшой круг клиентов и у них примерно получается угадывать их пожелания, тактичнее подходят к своим покупателям, быстрее понимают их желания.

5. Малые организации как правило обращаются только к собственным средствам, потому что, чаще всего, им не одобряют нужный кредит в банке без достаточного залога в виде имущества, чтобы гарантировать возврат ссудных средств. Поэтому малые организации финансируют свою деятельность за счет собственной прибыли.

6. Финансовый план большой организации представляет из себя большой и объемный документ, а финансовый план малой организации это состоящее из общих трёх-четырёх разделов которые содержат гораздо меньшее количество деталей. Финансовое состояние организации представляет собой одну самых значимых характеристик фирмы. Финансовое состояние предопределяет эффективность на рынках спроса и предложения товаров, деловую активность, заинтересованность потенциальных инвесторов. Способность конкурировать у малых организаций наиболее четка видна в деятельности на рынках небольшого масштаба, а конкретно в прямой деятельности с клиентом. Наиболее выгодным видом сотрудничества крупных и малых организаций в трейдинге(торговле) и сфере предоставления услуг может послужить Франшиза или Франчайзинг. Франчайзинг с французского «franchise», переводится как «привилегия» или «льгота». Наиболее ценная и прибыльная льгота, необходимая начинающему бизнесмену или предпринимателю, - это шанс использовать уже известные и успешные технологии производства, марку популярной фирмы, возможность учиться и брать по ходу работы нужные консультации специалистов. Данные возможности могут дать только те, у кого имеется переработанный опыт и определенные познания. Ведение бизнеса «франшиза» предоставляет нужные предпосылки для этой реализации. Франчайзер или владелец франшизы – это компания основателей, большая родительская организация – она должна, согласно договору, снабжать малое предприятие, которое работает в рамках заранее обозначенной территории, своими продуктами, маркетинговыми услугами, готовой технологией ведения бизнеса и дать в аренду торговую марку, а

также предоставить определенную денежную помощь. Малая организация должна предоставлять франчайзеру управленческие услуги и услуги маркетинга учитывая региональные особенности и уплатить большой первоначальный аванс и далее перечислять оговоренные проценты от полученной прибыли. Малой организации нельзя продавать товары компаний конкурентов, возводятся довольно жесткие рамки действий на рынке товаров и услуг. Франчайзинг выгоден обеим сторонам: и крупной и малой(дочерней) организации. Почему небольшие организации заинтересованы в этом: - готовый «скелет» и имидж компании, уже завоевавшей расположение потребителей, гарантирующего моментальное признание клиентами; - гораздо меньшая сумма финансовых вложений; - гарантированная помощь в менеджменте, рекламе, инновациях и исследованиях; - шанс учиться организации бизнеса по готовым схемам, эффективность которых доказана в реальном бизнесе. Самыми важными можно отметить два первых плюса франшизы. Благодаря им возможно создать бизнес с, как правило, небольшими финансовыми тратами и моментально получить признание клиентов. Благодаря этому процент тех кто не обанкротился среди участников франшизы на много раз выше, чем у изначально оригинальных и самостоятельных организаций.

Управление развитием это очень важное направление для малой организации. Значение отлично выстроенной стратегии, которая позволит предприятию малого бизнеса развиваться и расти в конкурентной «драке» в средне и долгосрочной перспективе, повысилось в наше время. Быстрые изменения окружающей среды, выработка новых потребностей и рокировка позиции клиентов, внезапное появление современных возможностей для компаний, развитие технологических сетей связи, повсеместное распространение новых технологий и средств, рокировка человеческих ценностей, и еще некоторые факторы подвели к увеличению роли разработки стратегии развития компаний. Конкретно эти причины, которые влияют на выбор стратегии организации, занимают особое место при стратегическом

планировании организацией малого предпринимательства, что доказывает важность выбранного направления. Выбор стратегии небольшой организации производится по конкретным критериям, в ранжировании которых важное место занимает главный менеджер предприятия. Различное множество стратегий, которые принимают организации, это только усовершенствования общеизвестных теорий и стратегий. Они используются при определенных частных условиях в зависимости от окружающей среды организации. Под понятием базовой конкурентной стратегии понимается определенное конкурентное преимущество и область, в которой оно используется.

Современная сфера бизнеса основывается на четырех основных стратегиях.

1. Стратегия ограниченного роста: цели развития устанавливаются «от достигнутого» и изменяются в ногу с изменяющимися условиями. Можно назвать наиболее комфортным и менее рискованным методом ведения бизнеса. В основном компании со стабильной технологической частью берут себе эту стратегию развития.

2. Стратегия роста: очень быстрый уровень роста компании, технология также постоянно меняется. Если вам необходимы очень высокие показатели роста организации на рынке.

Эта стратегия включает[4]:

- стратегию концентрированного роста (увеличение роли на рынке, рост рынка, рост продукта);
- стратегию интегрированного роста (покупка собственности, внутреннее увеличение компании);
- стратегию диверсифицированного роста (выработка и изготовление новых вещей).

3. Стратегия сокращения: осознанное и нерезкое уменьшение своего дела из-за серьезных изменений на рынке, в государстве или экономике. Можно переориентировать, сократить или ликвидировать бизнес.

4. Комбинированная стратегия: это совокупность ранее перечисленных стандартных методов. Большие игроки рынка пользуются данным методом.

Стратегическому планированию в организации малого бизнеса присущи некоторые особенности:

- 1) краткосрочность (месяц, квартал, полгода, год);
- 2) небольшой объём документов;
- 3) упрощённая аналитика внешней и внутренней среды;
- 4) быстрое принятие решений;
- 5) Не только менеджеры создают и задают стратегии.

Стоит выделить, что каждый метод и стратегия действий и планирования создан для действий при определенных условиях и для решения определенных задач, это важно для оценки эффективности данных методов.

Существует множество факторов внутренних и внешних сред, использующихся при определении эффективности малого предприятия. Они показывают состояние организации на сегодняшний день и возможный прогресс в последующем времени. Особенности данных факторов очень интересны и необходимы.

Можно сделать мини-вывод: чтобы небольшой организации получить хорошие результаты деятельности и закрепить за собой уравновешенное положение на рынке товаров и услуг, среди конкурирующих фирм и быстро меняющихся интересы клиентов, наиболее важен правильный подбор стратегии менеджмента, в зависимости от условий деятельности фирмы.

### 1.3 Современные проблемы предприятий малого бизнеса

Проблема разработки стратегии в организации это самая частая и основная причина проблем функционирования большинства фирм и компаний. Иногда это проявляется не напрямую, а посредством чего-то

другого. Недостатки в законах и подзаконных актах государства, устаревание рыночной структуры, различные макро экономические обстоятельства, ограниченные частные возможности чаще всего сильно ограничивают выработку предприятием стратегии роста и развития. Основные факторы принятия методов и стратегии развития организации которые можно назвать:

- особенность бизнеса, которая отличается особым видом продукции (услуг);
- историческая подоплека бизнеса;
- форма контроля за организацией;
- степень развития организации;
- экономическое состояние.

Низкая платежеспособность клиентов это одна из главных проблем малых предприятий, которая не позволяет им быстро развиваться. Также можно выделить следующие важные проблемы: уменьшение спроса на определенный товар или услугу, дорогая арендная плата, чрезмерное налоговое бремя, непостоянность некоторых государственных законов.

По Н.Е. Кармановой стоит выделить следующие факторы, которые мешают осуществлению задач малых предприятий[5]:

- как правило, невысокая платежеспособность покупателей;
- уменьшение спроса;
- жесткие условия съема помещений;
- нестабильные законы;
- большая налоговая нагрузка;
- нехватка собственных средств предприятия на рост;
- увеличение издержек;
- малое количество оборотных средств;
- повышение конкуренции;
- жесткие условия банков.

В ходе прохождения организацией некоторых стадий увеличения и роста главных проблем в его совершенствование явно изменяется. Вопрос

чрезмерных государственных налогов не сильно касается малых предприятий, потому что этим предприятиям гарантированы льготы и возможно даже государственные субсидии, но остро встает вопрос повышенной конкуренции из-за старта продаж на новых рынках. Увеличение числа издержек(затрат), износившиеся оборудование, неактуальные технологии больше характерны для устоявшихся, «компаний-старичков».

Также возникает вопрос стабильности банков с которыми сотрудничает предприятие. Проблемы с управлением бизнеса, со снабжением, которые нетрудно устранить, больше подходя для только созданных организаций. Вовлечение малых организаций в инвестирование увеличивается после 4 лет с момента появления на рынке. Это делается для конкурентного преимущества предприятий. Это означает триггер вопроса нехватки финансовых ресурсов для роста компании во время ее «старения».

Стратегия роста организации, становящаяся перед небольшой фирмой, зависит от стадии ее развития[6]. Можно выделить следующие взаимозависимости: с в ходе «старения» организации мало кто надеется на новый виток быстрого роста, но увеличивается число организаций, которые ориентируются на стабильность их положения с аккумулярованием условий для роста, но также имеются организации у которых выживать это единственная цель. В самые первые годы становления малого бизнеса происходит самый суровый отбор и конкуренция. Стартовая ступень развития организации всегда означает быстрый и динамичный рост, в то время как стремление устоявшихся фирм с подобной стратегией говорит нам о желании перейти в лигу крупных компаний из среды небольших организаций. Стабильность выполнения текущих задач почти всегда на первом плане для всех организаций, это условие повышения инвестиционной привлекательности и активности на рынке. Финансовые решения, которые направлены на снабжение нужными ресурсами предприятия для правильной работы, занимают главное место в экономической политике организации. Вопрос отсутствия оборотных денежных средств очень важен для

менеджмента[7]. Из этой проблемы исходит также отсутствие достаточных ресурсных и сырьевых запасов. Многим малым организациям присуща проблема нехватки рабочих помещений и оборудования, различных станков. В совокупности это уменьшает возможности развития малых предприятий, потому что это вопрос ресурсообеспеченности относительно к настоящей планке реального платежеспособного спроса.

Уменьшение инвестиционной привлекательности малых организаций связано в основном неоптимальностью в обеспечении различными ресурсами и их неправильному использованию. Возможен избыток готовых товаров, что означает необходимость использования гибких методов к формированию цены при постоянно снижающемся спросе. Часто менеджеры небольших организаций говорят о переизбытке персонала. Но увольнение приводит к определенным затратам ресурсов организации: осуществляются финансовые выплаты по увольнению не по собственному желанию работника. Заранее составленные и подписанные трудовые соглашения позволяют значительно снижать затраты при таких увольнениях. В ходе роста организации может поменяться характер его ресурсообеспеченности. В ходе старения возникают лишние ресурсы – оборудование, лишние кадры и помещения. При начальном этапе деятельности новых организаций может случиться нехватка кадров, что через примерно 5 лет уже поменяется на избыток персонала. Спустя 7-8 лет деятельности увеличивается как нехватка, так и профицит оборудования. Нехватка помещений со временем сходит на нет в ходе роста организаций, но очень медленно. Но это обособленный вид ресурсов, обеспеченность этим ресурсом в ходе развития фирмы будет все более соответствующим нормальным значениям. В итоге стоит отметить, что малый бизнес имеет значимый потенциал для поиска путей роста экономики и социальной сферы.

Отличающей чертой форм организации это повышенная интенсивность использования многих видов ресурсов и повсеместное стремление к оптимизации их числа. Стратегическому управлению необходимо особое

внимание к себе с позиции менеджмента и сильно влияет на эффективность деятельности малой организации. Малое предприятие вполне правильно использует преимущества первых этапов развития (приверженность «людям с деньгами», различные льготы, использование нового оборудования и технологических нововведений), но далее фирмы начинают испытывать на себе все более увеличивающееся вес нехватки финансов для дальнейших инвестиций.

В современном мире при нынешней конъюнктуре рынков организация менеджмента малой организацией должна оставаться несложной и готовой к постоянным переменам, потому что нынешняя ситуация на рынке обуславливается большим спектром возможностей для создания и роста малого бизнеса. Бюрократический и практический стили менеджмента в вполне могут использоваться одновременно. Владелец малой организации должен уметь практически моментально принимать решения, а это довольно сложно когда средства очень ограничены. Это законы рынка и против них невозможно пойти. Менеджер организации должен осознавать, если он имеет совсем небольшой коллектив персонала, необходимо стараться в равной степени распределять задачи и обязанности на предприятии. В итоге, в росте малых организаций самую важную роль несут персональные личные характеристики его управленцев: способность достаточно быстро принимать верные решения, находить нужных работников, следить за правильностью исполнения производственных задач и процессов и мотивировать персонал организации.

## 2 Анализ и оценка деятельности Технический центр «Волин»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика Технический центр «Волин» ИП Селезнева О.В.

Бренд «Волин» получил путёвку в жизнь с регистрации в 2003 году компании «Торговая сеть - Подмоскowie», начавшей свою деятельность с комплексного обслуживания мойки и уборки автомобилей, а также технического ремонта шин.

Стартом создания существующего мощного комплекса был сложный путь от простого шиномонтажа и одного поста автомойки общей площадью менее 80 м<sup>2</sup> до современного Технического центра общей производственной площадью более 12000 м<sup>2</sup>.

Финансирование организации происходит как за счет собственных средств, так и за счет привлеченных со стороны в виде кредитов и других финансовых вложений. Краткосрочная цель общества - получение прибыли, которая далее используется для улучшения качества обслуживания клиентов, разработки новых прибыльных направлений развития, приобретения основных средств. Среди стратегических целей стоит выделить: увеличение доли на рынке; увеличение оборотных средств; эффективность работы предприятия; стратегическая безопасность.



Рисунок 2.1 Организационная структура Технического центра «Волин»

Технический центр «Волин» имеет площадь в 6500 квадратных метров и включает в себя 10 подразделений. Слесарный цех состоит из 34 постов: они включают в себя участки диагностики и ремонта оборудования, участки Технического ремонта, шиномонтажа и балансировки. Также они включают в себя участок агрегатного ремонта. Малярно-кузовные цеха в свою очередь состоят из 18 постов(восстановление и покраска кузовных элементов автомобиля).

Автомойка в Техническом центре представлена всего пяти постами; Отдел Шиномонтажа состоит только лишь из двух постов, которых вполне хватает; Учебный центр, рассчитанный на 40 человек(учеников), для повышения квалификации и подготовки квалифицированных автомехаников; Также в Техническом центре имеется Участок ремонта топливной аппаратуры, Участок капитального ремонта ГБЦ(Головка блока цилиндров); Один передовой участок ремонта топливной аппаратуры автомобилей; Два современных вибростенда для диагностики подвески автомобилей; Отделение для прохождения Государственного Технического Осмотра(ГосТехОсмотр).

Имеется большой склад для хранения сезонного комплекта колёс для автомобилей(на продажу); Возможность страхования автомобиля и водителя любого вида(официальные партнёры ОСАО «ИНГОССТРАХ», «АЛЬФОСТРАХОВАНИЕ»); Возможность удалённого урегулирования убытков при разного вида ДТП; Имеется отдел продаж Автозапчастей и дополнительных аксессуаров; Предоставляется услуга эвакуации неисправного транспортного средства в пределах Московской области;

Также можно приобрести независимую экспертизу после произошедшего ДТП; Функционирует парковка приема автомобилей в ремонт для клиентов Технического центра на 250 автомобильных мест; Популярностью пользуется услуга Прямой приемки автомобилей с подробной консультацией опытных специалистов Технического центра(стоимость зависит от сложности проблемы). После предоставления

данной услуги как правило приобретается также услуга Сметы на предстоящий ремонт с сопровождением специалистов; Предварительно составляется специальный договор на согласование с заказчиком всех видов проводимых работ. Техническим центром устанавливается фиксированная гарантия на проведенные в нем работы, установленные запасные части и дополнительное оборудование сроком на 12 месяцев(1 календарный год).

Производится постоянная отгрузка более 50 тысяч позиций оригинальных и неоригинальных запасных частей на склад Технического центра.

К положительным характеристикам «Волин» можно отнести: Высокую пропускную способность технического центра, Высококвалифицированный персонал; Удобная покупка и реализация подарочных сертификатов на оказание услуг центра; Присутствуют и используются программы расчета Аудатекс, Автодата, 1С. Постоянно работает Колл центр(Служба обзвона клиентов); Организованы и поддерживаются Детские спортивные клубы(футбол, баскетбол, теннис). На территории присутствует кафе, а также салон красоты.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды Технический центр «Волин»

К основным факторам внутренней среды организации относят ее сильные и слабые стороны. Это могут быть различные характеристики будущего проекта, которые увеличивают шансы успеха организации и предоставляют определенные преимущества на рынке товаров и услуг. В сильные стороны можно отнести к примеру квалифицированных сотрудников организации, личные доброжелательные связи руководителя организации с возможными заказчиками а также наличие или отсутствие клиентской базы. Также можно выделить наличие возможной финансовой подушки безопасности, кредиты по льготной ставке. Можно выделить также отрицательные факторы, например остановка производства продукта из-за нехватки сырья и оборудования или финансовых ресурсов.

Факторы внешней среды это: категории, возможности и угрозы. Это все то, что влияет на организацию снаружи, а также дает дополнительные плюсы бизнесу или снижает его шансы. Например, рост и развитие или спад сегмента рынка, в котором планируется деятельность, благоприятная или не очень финансовая ситуация в стране, большой интерес потенциальных инвесторов к сегменту рынка или отсутствие интереса из-за возможных опасений.

Можно выделить следующие внешние факторы: тенденции развития рынка, структура сбыта, конкуренция, барьеры рынка, законодательство, политическая ситуация, финансовая ситуация в стране, социально-демографическая ситуация, новые технологии, международная обстановка, экологическая среда.

Примеры внутренних факторов: управление, маркетинг, сотрудники, система сбыта, актуальность продуктов, устойчивое конкурентное преимущество, ценовая политика.

SWOT-анализ не подразумевает использования каких-то финансовых или экономических факторов. Данный метод можно использовать в разных ситуациях, для построения стратегий для любого рода компаний.

Сильные и слабые стороны внутренней среды ТЦ «Волин»:

Сильные стороны — внутренние ресурсы и качества, которые выделяют компанию на фоне конкурентов и могут включать:

- Уникальные технологии и патенты. Зарегистрированный товарный знак ВОЛИН ® является гарантией качества предоставляемых услуг, надёжности и безусловного выполнения взятых на себя сроков и обязательств.
- Квалифицированный персонал, высокая культура работы. ТЦ «Волин» использует программу дуального обучения, где 70% знаний

персонал получает на производстве при участии опытных наставников и тренеров.

ТЦ «Волин» располагает квалифицированными кадрами, об этом подтверждают данные, приведенные в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Численность персонала ТЦ «Волин»

| Категория работников                    | 2021 | 2022 | 2023 | Изменения | Темп роста, % |
|-----------------------------------------|------|------|------|-----------|---------------|
| Административно-управленческий персонал | 9    | 13   | 21   | +12       | 42,8          |
| Специалисты                             | 136  | 157  | 198  | +62       | 68,6          |
| Рабочие                                 | 22   | 27   | 38   | +16       | 57,8          |
| Итого                                   | 167  | 197  | 257  | +90       | 64,9          |

По данным таблицы 2.2 видим, что в динамике за три года общий темп увеличения численности персонала составил 64,9%. Увеличение численности персонала происходит при одновременном увеличении численности административно-управленческого и производственно-промышленного персонала. Данный факт объясняется тем, что ТЦ «Волин» за последние три года увеличил свое производство и штат. Уровень доходов организации довольно высокий, стабильный, поэтому нет текучести кадров из-за низких зарплат. Персонал по возможности отправляется на курсы повышения квалификации где это необходимо.

- Финансовая стабильность, наличие значительных резервов или доступных ресурсов.

Уровень заработной платы в ТЦ «Волин» высокий. Согласно объявлениям о вакансиях уровень заработной платы составляет у Автомехаников от 80 до 120 тысяч рублей, в зависимости от квалификации работника. Автоэлектрик-диагност получает от 90 тысяч рублей и в зависимости от нормы выработки. Автомойщики в Техническом центре «Волин»

зарабатывают 60-80 тысяч рублей. Кассиры-операторы от 50 тысяч. Кладовщики-операторы от 45 тысяч рублей(до вычета налогов).

- Сильный бренд, хорошая репутация среди потребителей.

Анализ отзывов о работе ТЦ «Волин» представим в виде диаграммы (Рисунок 2.2)

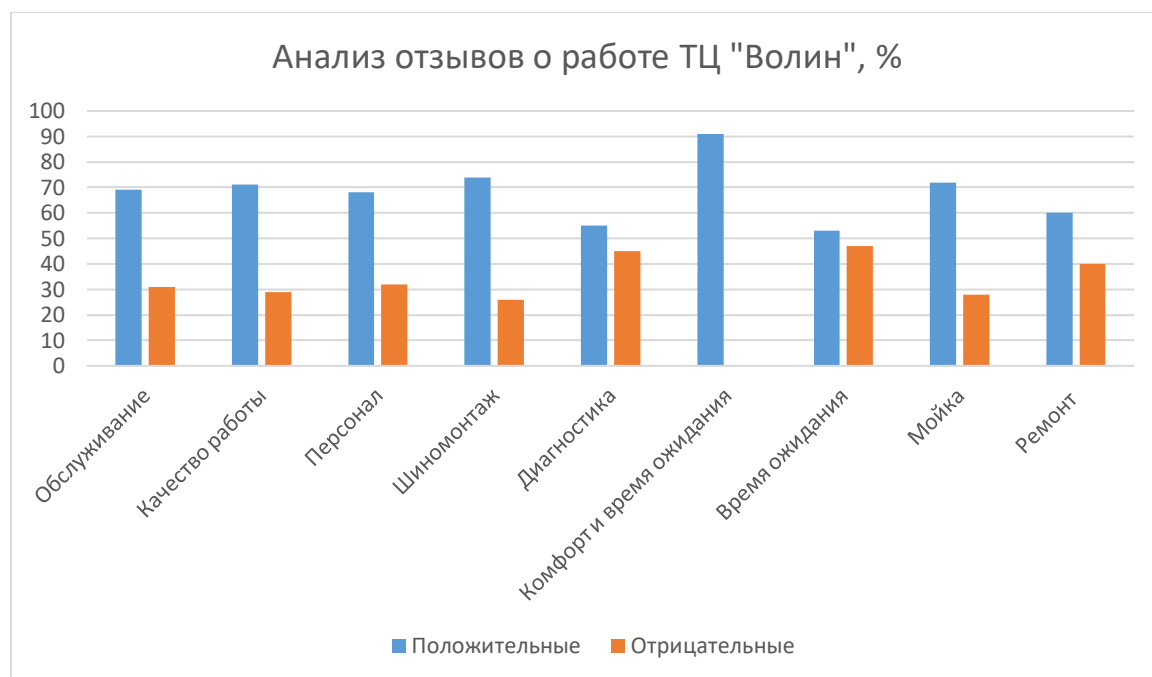


Рисунок 2.2 – Анализ отзывов о работе ТЦ «Волин»

- Эффективные процессы и процедуры, оптимизация затрат.

Слабые стороны — те аспекты деятельности компании, которые ограничивают её возможности или снижают эффективность:

- Ограниченные ресурсы — финансовые, человеческие, технологические.
- Устаревшее оборудование или технологии.
- Недостатки в управлении — слабая делегация полномочий, низкая мотивация персонала.
- Проблемы с качеством продукции или услуг.

Анализ внешней среды ТЦ «Волин»:

Возможности — внешние условия, которые можно использовать для расширения бизнеса или улучшения его показателей:

- Рыночные тенденции — увеличение спроса, новые ниши.

- Технологические инновации, которые можно интегрировать в продукт или процессы.
- Изменения в законодательстве, которые могут привести к новым возможностям для бизнеса.
- Глобальные экономические изменения — доступ к новым рынкам, изменение курсов валют.

Угрозы — внешние риски, которые могут негативно сказаться на деятельности компании:

- Конкуренция – усиление конкуренции, которое может уменьшить долю рынка.

Конкуренцию ТЦ «Волин», основанную на данных по отзывам потребителей, представим в виде диаграммы (рисунок 3.2).

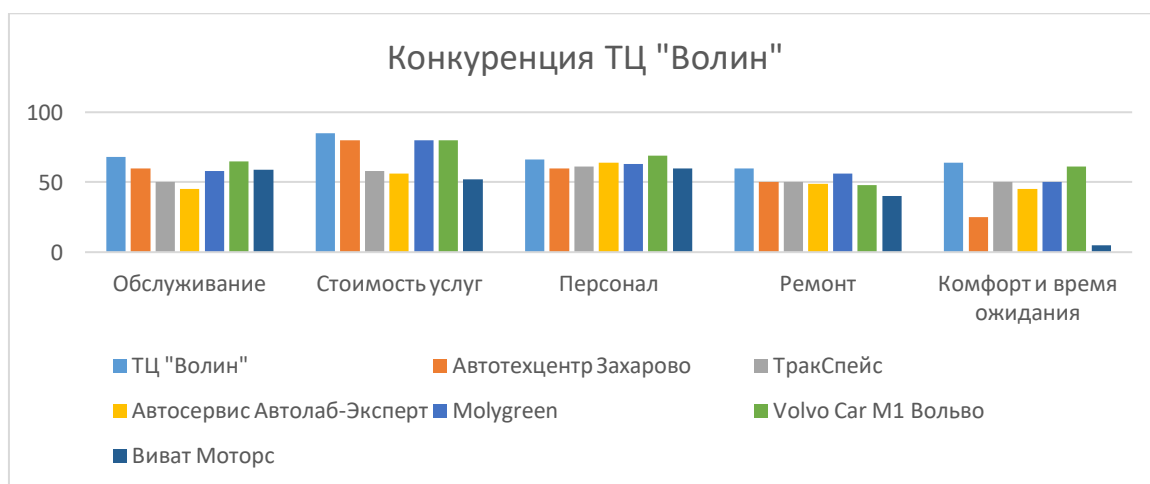


Рисунок 3.2 – Конкуренция ТЦ «Волин»

Список конкурентов составляется в результате анализа участия компании в тендерах и гос. закупках.

Ближайшие конкуренты ТЦ «Волин»:

- ООО «Техавто» Выручка: 72 млн - 12 млн - 137 госконтрактов на 260 434 629 руб.

- ООО «Лана Авто»

Выручка: 46 млн + 7,1 млн - 39 госконтрактов на 19 583 371 руб.

- ООО «Союз-Авто»

Выручка: 69 млн - 9,5 млн - 36 госконтрактов на 49 100 245 руб.

- Экономические кризисы – экономическая нестабильность, которая может сократить объемы продаж.
- Технологическая отсталость – быстрое развитие технологий, которые могут сделать текущие продукты устаревшими.
- Изменения в законодательстве – новые законы, которые могут увеличить операционные расходы или наложить дополнительные ограничения.
- Натуральные бедствия – такие как землетрясения, наводнения или ураганы, которые могут привести к непредвиденным прерываниям в работе.
- Политическая нестабильность – которая может повлиять на рынки, особенно в странах с высоким уровнем политического риска.
- Социокультурные изменения – такие как уменьшение численности населения в определенных регионах или изменения в общественных ценностях, которые могут снизить спрос на продукцию.

### 2.3. Анализ стратегии развития Технический центр «Волин»

Официальные дилеры и сертифицированные независимые автосервисы – это добросовестные участники автомобильного рынка и сферы автотехобслуживания. Сегодня их объединяет многое, а именно стратегия развития автомобильной промышленности, профессиональная подготовка рабочих квалифицированных кадров и инженерно-технических специалистов, качественное отечественное производство автокомпонентов и автохимии, техническая информация автопроизводителей, прозрачность истории автомобильного ремонта и государственная системная поддержка бизнеса.

Активные представители автомобильной отрасли ставят перед собой амбициозные цели и задачи. Главная цель – это объединение профессионалов автобизнеса, идейных и равнодушных, деловых предпринимателей для

создание эффективной структуры федерального и регионального уровней. Сегодня уже сформировано и работает 6 региональных профильных комитетов и комиссии в отделениях регионов ОПОРА РОССИИ, куда входят все участники автомобильной отрасли. Далее, в других регионах будут создаваться и открываться новые отраслевые комиссии на базе крупнейшего объединения предпринимателей ОПОРА РОССИИ для создания цивилизованного рынка товаров и услуг автомобильного бизнеса, ремонта в России.

Жизненный цикл любого автомобиля включает в себя 4 стадии — это разработка конструкции, производство, эксплуатация и утилизация транспортного средства.

Самым длительным этапом жизненного цикла является – эксплуатация автомобиля. Зависит она напрямую от нескольких важных факторов, один из которых соблюдение регламента технического обслуживания и ремонта автовладельцем.

Качественный ремонт и техобслуживание автомобиля возможно исключительно при наличии соблюдения технологии ремонта автопроизводителя, оригинальных или сертифицированных автозапчастей, профессиональном образовании исполнителей, экологичности предприятия.

Если судить сервису Яндекс Карты, у ТЦ «Волин» достаточно положительные отзывы: 4,4 звезды из 5 возможных. Это свидетельствует о в основном добросовестной работе Технического центра, и таким образом большинство клиентов остаются удовлетворены его работой. Из свежих отзывов можно выделить следующее: Люди пишут об адекватных ценах, отсутствие включения лишних услуг в прайс, внимание приемщиков к деталям заказа, выслушивание этих деталей от клиентов. Отдельно посетители говорят об удобной зоне ожидания, просторности помещений. Можно встретить достаточно много отзывов от постоянных клиентов: они отмечают, что обслуживаются именно в этом техническом центре уже многие годы. К плюсам обычно пишут и кофейный аппарат. Отмечается

«хорошая дорогая химия» которая используется при мойке машин, хороший шиномонтаж который позволяет работать с низкопрофильными шинами. Из минусов можно выделить: нет хорошего кафе, а которое имеется не нравится посетителям. Иронично, что высокие цены за качественные средства для мытья не всем по карману, из-за чего есть и негативные отзывы, но тем не менее людям нужно именно качество в первую очередь. В отзывах есть жалобы на новый (молодой) персонал, которого нанимают вместо завсегдатых сотрудников организации, у которых большой опыт деятельности в Тц Волин. Чтобы новые сотрудники отвечали всем требованиям работы в Техническом центре и поддерживали хорошую репутацию центра нужно чтобы уже опытные работники проводили с ними оплачиваемые руководителем курсы для повышения квалификации. Есть жалобы на время диагностики автомобилей: вместо заявленных и стандартных 6-12 часов проходит по двое суток. Конечно, бывают форс-мажорные обстоятельства, но грамотные менеджеры должны учитывать и понимать настроение клиентов: 2 дня без машины для семьи с двумя-тремя детьми это как правило большое испытание, если у людей нет другого средства передвижения. И это только один частный случай.

Одной из стратегий развития ТЦ Волин может стать, например, открытие на территории еще одного кафе, либо апгрейд уже имеющегося, чтобы клиентам было приятно ожидать свой автомобиль за чашкой чая или кофе, либо вкусно ужиная. Стратегия также может включать в себя добавление более недорогих тарифов мойки/ремонта для небогатых клиентов, а также например абонемент на мойку машин: 15.000 рублей за месяц. Не все владельцы абонемента будут успевать его потратить: у людей могут быть как личные, так и связанные с работой причины. Таким образом далеко не все «подписки» на мойку будут использоваться в полном объеме, что выгодно для организации.

Можно также совместить акции Кафе и акции автомойки: например при каждой пятой мойки кофе латте в подарок. Это вызовет

положительные впечатления у посетителей, в том числе постоянных, и они будут делать выбор в пользу именно ТЦ Волин из-за таких приятных мелочей.

Доброжелательность сотрудников сейчас очень ценится среди покупателей: не должно быть оправдания вроде плохого настроения, весь персонал должен быть обучен вести себя со всеми клиентами очень вежливо и лояльно. Даже если у самого клиента плохое настроение или он намеренно пытается вывести сотрудника из себя, то все равно нужно вести себя согласно внутреннему регламенту и не хамить в ответ, а пытаться уладить ситуацию. В сфере постоянной работы с людьми это одно из важных условий успешной работы и развития.

Если у руководителя организации есть определенный опыт в сфере проведения небольших лотерей, то можно проводить розыгрыши призов и небольших денежных вознаграждений. Билетами в таких акциях компании могут стать, например, чеки от покупок на 5 и более тысяч рублей, либо выдача специальных карточек постоянных клиентов.

Не стоит забывать и про систему накопительных скидок: с каждой покупки либо оказанной услуги, будь это в местном кафе или на автомойке, или в другом отделении Технического центра, должны отчисляться бонусные баллы или рубли на последующие покупки. Это привяжет клиентов центра к нему для дальнейших покупок и продаж услуг. Накопленные бонусные рубли или баллы можно будет потратить на те же самые продукты, которые и приобретал клиент, а лучше ограничить возможность их тратить например 20% скидкой, для того чтобы товар не смог достаться совсем бесплатно.

Очень важным решением может стать создание собственного приложения Тц Волин, либо интеграция в уже существующее. Интернет-сайты уже давно вышли «из моды», сейчас приложения пользуются большей лояльностью клиентов. В них помимо возможности более удобно интегрировать систему скидок и акций, можно подписать клиентов на

постоянную рекламную рассылку организации, на почту будут приходить письма с интересными предложениями, что увеличит возможность что-нибудь продать. Помимо этого ярлык приложения будет постоянно мелькать у человека перед глазами в ходе дня, и откладываться на подсознательном уровне у людей. Но грамотно спроектированное современное приложение будет стоить немалых денег, и влечет за собой найм 1-2 новых сотрудников, которые будут заниматься их ведением. Либо же это должен делать сам руководитель, потому что перекладывать столь важное дело на младших менеджеров задача неблагоприятная: как правило работа будет делаться некачественно и без особых усилий.

Реклама на телевидение сейчас не совсем актуальный способ привлечения новых клиентов, хотя ещё пользуется спросом крупных организаций. Телевидение как правило рассчитано на более старшую аудиторию, 30+, которые часто пользуются телевизором, а не смотрят что-то в интернете. Это подходит под описание потенциальных клиентов Технического центра.

Для более уверенной конкуренции с другими игроками рынка автомобильных услуг, можно добавить в обязанности менеджеров среднего звена, например, мониторинг за нововведениями у этих самых конкурентов: их новые скидки, акции, специальные предложения или продажи в рассрочку и кредит. Иногда стоит перенимать определенный выгодный опыт от конкурентов, чтобы не отставать в погоне за вниманием потребителей. Если не делать этого – организация может показаться устаревшей или несовременной в их глазах. Так не должно произойти, и за этим должен кто-то следить. Следование современным трендам и «мэйнстримам» позволяет фирме заручиться поддержкой в основном молодого поколения, до 30 лет, которое родилось в эпоху современной России и привыкло к постоянным и быстрым переменам во всех сферах. Фирме у которой большой поток клиентов можно и нужно заниматься своим продвижением с помощью следования мэйнстримам. Среди их примеров можно выделить: Новые

слэнговые слова, которые будут использоваться в рекламном ролике фирмы или на баннерах; переход на более энергосберегающее оборудование там где это возможно; поддержка популярной на данный момент молодежной субкультуры в соц. сетях.

Нельзя также забывать о моральном аспекте бизнеса: Организация несет моральную ответственность перед многими слоями населения, на которых она зарабатывает деньги. Чтобы повысить свой имидж в этом аспекте, фирма должна проводить благотворительные мероприятия в рамках своих финансовых и временных ресурсов. Например: Поддержка солдат , воюющих в зоне Специальной военной операции путем различных донативных пожертвований от сотрудников либо покупателей(отчисление какого-то % от каждой покупки, либо добровольная доплата этого %, либо специальная корзина для сбора средств). Так можно проводить мероприятия по сбору пожертвований и детям-инвалидам, и матерям одиночкам и многим другим слоям населения страны. Все эти действия будут создавать позитивный облик организации и помогать в увеличении коммерческих продаж ее товаров или услуг.

Для малой организации вроде Тц «Волин» это будет означать скорее региональный добровольный сбор пожертвований в корзины(урны) денег для всех желающих. Например, каждый 5 человек может кинуть в такую урну 10 или 50 рублей, и со временем накопится сумма в несколько тысяч, которую передадут в Детские дома. Один факт такого мероприятия на территории фирмы создает для нее облик не просто «места механического выкачивания денег с клиентов», а современного гуманного предприятия, которое вписывается в современные тенденции.

Еще одним направлением развития в гуманистическом аспекте может стать установка пандусов, или кнопок вызова сотрудника для малоподвижных людей там, где это необходимо. Установка специальных тактильных табличек для слепых, чтобы они могли ориентироваться на территории организации с учетом своей особенности. На территории

обязательно должны стоять стулья, удобные табуретки либо кресла для пенсионеров, чтобы во время ожидания они не испытывали дискомфорт и мирно ждали своей очереди за покупками либо мойкой или ремонтом автомобиля

Нередко часть принимаемых на федеральном уровне решений и нормативных правовых актов отрицательно отражается на состоянии малого предпринимательства в стране и в значительной степени сокращает стимулы к занятию предпринимательской деятельностью у активной части населения». Наиболее яркими примерами таких действий федеральных властей могут служить: поправки к Налоговому кодексу, которые практически не снизили налоговую нагрузку на малый бизнес; новая система регистрации юридических лиц, не позволившая в полной мере реализовать принцип «одного окна» и сократить финансовые и временные затраты на регистрацию; принятие Административного кодекса, увеличившего количество контролирующих органов и узаконившего огромный разброс штрафных санкций.

По-прежнему сохраняется напряженная ситуация по всем основным проблемам, сдерживающим развитие малого предпринимательства

На современном этапе социально-экономического развития сфера услуг становится одним из важнейших секторов национальной экономики. Она тесным образом связана со всеми областями общественной жизни и является источником мобилизации потенциала национального роста, повышения качества и уровня жизни населения. Составной частью сферы услуг является автосервис как вид предпринимательской деятельности, направленный на удовлетворение потребностей автовладельцев. Содержание и объем автосервисных услуг непосредственно зависят от развития отечественного автомобилестроения, импорта иностранных автомобилей, показателей их эксплуатации. Современный автосервис, динамично развиваясь, постепенно занимая стабильное положение в экономике России, характеризуется разнообразием и сложностью состава услуг, как адекватная

реакция на запросы автовладельцев. Уровень эксплуатационных характеристик автомобиля непосредственно определяет степень сложности ремонта и восстановления его потребительских качеств. В то же время, запросы автовладельцев не ограничиваются только стандартной комплектацией, а постоянно расширяются и включают такие, как тюнинг-услуги, ряд дополнительных гарантий и возможность высококачественного послегарантийного обслуживания. Организации автосервиса выходят за рамки так называемой «мастерской по ремонту». На рынке появляются крупные производители услуг автосервиса, как результат концентрации и интеграции бизнеса с развитой материально-технической базой, создающие сетевые структуры, непосредственно приближенные к месторасположению автовладельцев, заботящиеся о фирменном стиле организации.

В настоящее время одной из назревших проблем для автосервиса является совершенствование организационного построения и эффективное взаимодействие его составных частей на принципах корпоративного управления. Для организаций автосервиса, которые в настоящее время, в основном, относятся к малому бизнесу, корпоративные структуры становятся центрами консолидации собственности и интеграции капитала и выступают как один из главных факторов конкурентоспособности организации в целом.

Наиболее привлекательными для нашего предприятия на данный момент являются стратегии разработки товаров и диверсификации. Для проведения этих стратегий требуются вложения прежде всего интеллекта, знаний и умения, с чем у нас всегда было хорошо. Ориентация на углубление и расширение рынка автоматически требует наращивания производственных мощностей, т. е. больших финансовых вливаний. Эти стратегии могут рассматриваться в отдаленной перспективе.

Предприятие работает в отрасли с традиционной технологией, в которой нет высокой динамики развития и быстро изменяющихся технологий. Предприятие довольно своим положением на рынке и ключевые

показатели имеют устойчивую тенденцию к росту. Таким образом, оптимальной стратегической альтернативой для фирмы является ограниченный рост. Данной альтернативе соответствуют три возможные эталонные стратегии: стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития продукта и стратегия развития рынка.

Эти стратегии связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента: отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию. Фирма должна пытаться улучшать свои услуги или начать оказывать новые, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск новых возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый.

Таким образом, указанные стратегии, связаны либо с изменением продукта, либо с изменением рынка. Планируемое увеличение производственных мощностей, а так же возможности выхода на новые рынки предполагает развитие по всем трем направлениям. Наиболее подходящей стратегией для предприятия в сложившейся ситуации является стратегия развития продукта. Выбор конкурентной (маркетинговой) стратегии по каждому продукту осуществляется с помощью матрицы Портера (таблица 7), в центре внимания которой находится как удовлетворение потребностей покупателей, так и конкурирующие силы рынка, а именно: потенциальные конкуренты, покупатели, поставщики, продукты-заменители и реальные конкуренты внутри отрасли.

### 3 Пути совершенствования развития Технический центр «Волин»

#### 3.1 Существующие проблемы развития малых организаций

Для эффективной работы предприятий малого и среднего бизнеса необходимо дальнейшее развитие законодательной и нормативной базы, регулирующей их деятельность и учитывающей специфику малого предпринимательства. Совершенствование законодательной базы и правового регулирования предпринимательской деятельности через систему законов прямого действия позволит создать условия, способствующие свободе предпринимательства и устранению административного вмешательства в деятельность субъектов малого бизнеса. Предоставление равных условий всем хозяйствующим субъектам для входа на рынок, устранение административных барьеров, регламентация контролирующих функций государства, усиление государственной поддержки предпринимателей должны стать главными составляющими законотворческой деятельности государства, направленными на активизацию предпринимательской деятельности в России[6].

В настоящее время самыми значимыми эффектами деятельности малых организаций на локальном уровне это например: увеличение числа вакансий, налоговые поступления государству, которые дают финансовый ресурс для решения социальных проблем. Эффективность поддержки малым предпринимательством социальной сферы посредством налоговых отчислений местном уровне можно проследить следующими показателями: уменьшение числа безработных путем формирования новых рабочих мест; увеличение доходов населения от частных предприятий; бюджетные поступления от субъектов малых организаций. Достижение этих важнейших целей, которые преследует государство, поддерживая малое предпринимательство, в определенной степени можно принять за основной социальный результат государственной поддержки. Вместе с тем

административное насаждение в малом предпринимательстве социально значимых видов деятельности неправомерно и неэффективно[7].

Оценка деятельности государства по правовой и финансовой поддержке малого предпринимательства

Общая динамика развития субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации имеет положительный характер. Количество занятых в малом предпринимательстве превысило 30 млн чел. Вклад в валовой внутренний продукт России от деятельности малых предприятий составляет около 12 %. Немаловажную роль в обеспечении этого роста играют принимаемые на различных уровнях государственной власти меры по развитию малого предпринимательства.

В декабре 2001 г. Государственный Совет Российской Федерации одобрил Концепцию государственной политики поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации. Подтверждением неизменности курса государства на поддержку этого сектора экономики как стратегического направления развития страны стало ежегодное Послание Президента Российской Федерации, направленное в 2002 году Федеральному Собранию Российской Федерации, в котором большое внимание уделено этому вопросу.

Вступление в действие Федерального закона от 29 мая 2002 г. № 57-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации и в отдельные законодательные акты Российской Федерации», принятие в июле 2002 г. Федерального закона № 104-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации и некоторые другие акты Российской Федерации, а также о признании утратившими силу отдельных актов законодательства Российской Федерации о налогах и сборах», предусматривающего введение новых глав Налогового кодекса Российской Федерации («Упрощенная система налогообложения» и «Система налогообложения в виде единого социального налога на вмененный налог для отдельных видов

деятельности»), разработка МАП России проекта Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»[8], разработка проекта Федерального закона «О кредитной кооперации» и проекта Федерального закона «О взаимном страховании», а также приведение в соответствие с федеральным законодательством нормативных актов субъектов Российской Федерации — все эти меры по совершенствованию правового обеспечения малого предпринимательства, безусловно, имеют немалое значение для его развития.

Участники 4-й Ассамблеи российских деловых кругов сделали вывод, что зачастую некоторые принимаемые на федеральном уровне решения и нормативно-правовые акты негативно отражаются на малых фирмах в России и в значительной степени уменьшают стимулы к стремлению к предпринимательской деятельности у экономически активной прослойки населения. Самые яркие примеры действий центральной власти это например: поправки к Налоговому кодексу, не снизившие налоговое бремя на малое предпринимательств; введение новой системы регистрации юридических лиц, которая не дает полностью реализовать принцип «одного окна» и уменьшить финансовые затраты и потраченное на регистрацию время; принятие Административного кодекса, который увеличил число контролирующих органов и узаконил громадный разброс различных штрафов[30].

Всё еще держится напряженной ситуация по всем основным вопросам, которые сдерживают рост малого бизнеса:

- до сих пор не созданы объективные критерии отнесения субъектов предпринимательской деятельности к малым или средним в области нормативного регулирования деятельности малых и средних организаций, это значительно тормозит разработку специальных законов и подзаконных актов. Полностью отсутствуют специальные законодательные акты, которые направлены на обеспечение финансовой поддержкой малого бизнеса. На

уровне правительства обсуждается вопрос отмены Федерального закона № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» без последовательной замены новым, более актуальным законом[9];

- влияние повышенных налогов на малых предпринимателей увеличивается, непостоянность налогового законодательства привела к тому, что многие бизнесмены не могут составлять точный план построения своего дела в долгосрочной перспективе. Анализ практического применения Федеральных законов и законодательных актов регионов Российской Федерации в области налогообложения, по единому налогу на вмененный доход, говорит нам о сильных несоответствиях и расплывчатости понятийного аппарата;

- ресурсы, которые были выделены на осуществление Федеральной программы государственной помощи малого бизнеса в Российской Федерации на 2022 г., меньше бюджетов некоторых региональных программ развития, это не позволяет говорить об осуществлении важных мероприятий на уровне правительства;

На уровне исполнительной власти регионов Российской Федерации не была создана эффективная система учета и защиты интересов малых бизнесменов. Данное направление не приоритетное в деятельности структур государственных администраций, которые занимаются вопросами малого бизнеса. Действия контролирующих органов в регионах в основном не связаны друг с другом. Меры, которые были предусмотрены законами по дебюрократизации экономики государства («О государственной регистрации юридических лиц», «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)», «О лицензировании отдельных видов деятельности»), не принесли ожидаемого положительного результата. Наоборот, малые фирмы столкнулись с возросшими административными барьерами[29].

Далее увеличение числа создаваемых малых предприятий, увеличение масштабов выпуска товаров, сбыт и оказания услуг малыми фирмами будет зависеть от некоторых условий.

Устранение государственных ограничений для роста малого предпринимательства, отрицательно влияющих на бизнес-климат. Чтобы это осуществить необходимо реализовать в регионах и муниципалитетах принятые Государственной Думой ФС РФ законы «о дебюрократизации». Либо же ограничение государственного вмешательства в предпринимательскую деятельность организаций малого бизнеса нужно закрепить на законодательном уровне[10].

Поэтому особую важность обретает нужда в серьезной ревизии полномочий государственных органов, в упорядочении разрешительных, контролирующих и надзорных государственных функций в отношении к ведущим бизнес субъектам. В такой ревизии могла бы принять участие и Российская Академия Бизнеса и Предпринимательства.

Представляется целесообразным уменьшить и ясно регламентировать проверки организаций, которые проводят различные ведомства. Использование государственных регулирующих механизмов необходимо ограничить только вопросами обеспечения безопасности выпускаемых продуктов, защиты интересов социально уязвимых групп граждан, устранения практики обмана покупателей[27].

Для увеличения эффективности действия Федерального закона от 8 августа 2001 г. № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» необходимо:

провести на правительственном уровне и закрепить в законодательстве инвентаризацию функций органов государственного контроля для того чтобы убрать необоснованного их дублирования, а также лишнего административного контроля в области бизнеса, резко уменьшить количество

органов, осуществляющих в отношении к субъектам малого бизнеса контролирующие, проверяющие, разрешительные и согласующие функции;

Необходимо внести изменения в закон РФ «О милиции» и другие законодательные акты, некоторые положения которых не являются положениям закона РФ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)»;

Необходимо ввести в обязательном порядке на территории Российской Федерации единой формы «Книги инспекторских проверок» субъектов малого бизнеса; заставить все контролирующие органы, включая органы внутренних дел, давать менеджерам предприятий ордер или иной документ, который дает право на осуществление контрольной функции, подписанный управляющим контролирующего органа, а также знакомить предпринимателей с результатами проверки и делать соответствующую запись в «Книге инспекторских проверок»[11].

Необходимо серьезно упростить регистрацию организаций, уменьшить количество лицензируемых видов бизнеса. Нужно обеспечить практически принцип «одного окна» при регистрации фирм. Это может помочь серьезно уменьшить коррупционный «пресс», уменьшить потери финансовых ресурсов бизнесменов, которые вынуждены создавать «резервы» в размере части объема продукции и доходов для взяток. В итоге у субъектов малого бизнеса появятся дополнительные финансовые и материальные ресурсы, которые до этого были в тени. Возрастет величина вклада малых организаций в ВВП, повысится объем их инвестиций в основные фонды, улучшится положение с оборотными средствами и т.д.[26].

Активизация потребительского спроса и постепенное преодоление доминирующего (из-за бедности значительной части населения) консервативного типа потребительского поведения. Это условие имеет особое значение. Низкий уровень спроса не способствует обновлению ассортимента товаров и услуг, освоению новых технологий в производстве и торговле. Торговля и сфера услуг медленно увеличивают объемы заказов

оптовикам и отечественным производителям. Последние нередко сужают ассортимент многих продуктов питания (молочных, мясных, кондитерских и т.п.), крайне вяло наращивают выпуск новой продукции. Это приводит к тому, что они практически не имеют средств для инвестирования, расширения мощностей и освоения новых технологий.

Систематизация информации о потребностях малых предприятий в квалифицированных кадрах и реализация программы подготовки универсальных специалистов, обладающих навыками в области финансов, маркетинга и менеджмента и знакомых со спецификой малого предпринимательства.

Предложения по развитию кредитно-финансовых механизмов поддержки малого предпринимательства

За последнее десятилетие в Российской Федерации так и не сложилось более-менее стройной и отлаженной кредитно-финансовой системы поддержки малого предпринимательства. Хотя большинство малых и средних региональных банков кредитует сейчас в основном малое и среднее предпринимательство, инвестиционно-кредитное сотрудничество региональных банков и предприятий малого бизнеса не является в должной мере эффективным и прочным. Этому мешают общая экономическая ситуация в стране, нечетко обозначенная государственная политика в развитии малого предпринимательства, низкий уровень капитализации самих банков. Сдерживающим фактором расширения кредитования малого бизнеса остаются высокие риски, отсутствие правовых гарантий эффективного возврата кредита, слабость информационной базы по кредитным историям заемщиков. Вместе с тем даже в таких условиях региональные банки стремятся обеспечить финансирование малого предпринимательства на более полный производственный цикл[12].

Для преодоления ограничений кредитования малого бизнеса необходимо прежде всего создать систему гарантирования кредитно-

финансовых рисков, которая бы включала ответственность государства, банка и заемщика.

1. С этой целью федеральный центр и местные органы власти должны сформировать целевой гарантийный фонд за счет средств бюджета развития для обеспечения вложения банков с лимитом гарантий на один бизнес-проект. Такой фонд потребует отвлечения денежных средств из бюджета только в случае невозврата ссудной задолженности банку. Это позволит:

в отсутствие законодательной базы, защищающей финансовые интересы банков, распределить доли ответственности между банком, государством (в лице органов управления федерального, регионального и муниципального уровней) и субъектом малого бизнеса;

обеспечить увеличение ресурсной базы банков, так как наличие дополнительных гарантий и поручительства привлечет вкладчиков и инвесторов;

активизировать инвестиционную деятельность в регионе;

стимулировать развитие малых предприятий как субъектов кредитного и инвестиционного процессов.

Сформировать координационный центр, необходимый для осуществления данной задачи, можно на базе представительств Ассоциации региональных банков России и банков — членов Ассоциации.

### 3.2 Конкретные шаги для Совершенствования развития Технического центра «Волин»

Нужно также принять во внимание, что существующая в России система предоставления гарантий изначально направлена на оказание поддержки тем хозяйствам, которые могут предоставить достаточное залоговое обеспечение, что для большинства субъектов малого предпринимательства является недоступным. В то же время поручительство, не являющееся формой обеспечения, дает более широкие возможности для

погашения долга, чем залог, так как поручитель отвечает перед банком всем своим имуществом, а не только заложенным.

Необходимо предусмотреть возможность внесения изменений в Инструкцию ЦБ РФ от 30 июня 1997 г. № 62а «О порядке формирования и использования резервов на возможные потери по ссудам» в части классификации кредитов, предоставленных предприятиям малого бизнеса без залогового обеспечения[13].

Эти кредиты можно классифицировать как обеспеченные при условии предоставления данными предприятиями в качестве гарантии возврата кредита поручительства органов местного самоуправления.

При решении проблем финансовой поддержки субъектов малого предпринимательства следует также учесть, что большая часть предприятий малого бизнеса применяет упрощенную систему бухгалтерского учета и налогообложения, в результате чего невозможно полностью проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и стоимость имеющегося имущества. В этой связи необходимо скорейшее принятие закона, регламентирующего создание кредитных бюро и их деятельность по формированию информационной базы кредитных историй заемщиков как на федеральном, так и на межрегиональном и региональном уровнях. Необходимо подготовить совместно с банковским сообществом и принять закон «Об организации хранения кредитных историй и сопутствующей информации и доступа к ним»[14].

С проблематикой кредитования малого бизнеса тесно связаны вопросы совершенствования финансовых механизмов ипотечного кредитования. В этом смысле необходимо добиться обеспечения прав кредиторов на возврат кредитов, обеспеченных залогом жилья, при одновременной защите прав граждан на жилье.

Следующей важной задачей является создание условий удешевления кредитов для малых предприятий. Пути решения этой проблемы могли бы стать:

- совершенствование нормативных требований Банка России, направленных на удешевление банковского бизнеса, что позволит снизить ставки по кредитам. При этом надо учесть, что рентабельность кредитования малых предприятий, как правило, заметно ниже рентабельности кредитования средних и крупных предприятий (для работы с большим количеством клиентов банк должен сформировать серьезный штат специалистов кредитных, юридических, операционных отделов, обеспечить их рабочими местами, средствами связи и т.д., что повышает себестоимость кредитования малого бизнеса);

- изменение порядка формирования банками обязательных резервов, а именно: переход от конфискационного принципа к принципу лимитирования средств на корреспондентском счете в Банке России для бесперебойного осуществления расчетов;

- рефинансирование под максимально низкие процентные ставки региональных банков со стороны ЦБ РФ под поручительство и казначейские гарантии финансовых органов субъектов Федерации и муниципальных властей, осуществляющих программы поддержки малого бизнеса;

- законодательное разрешение банкам создавать собственные фонды кредитования малых предприятий по ставкам ниже рыночных. Целесообразно поэтому внести дополнения и изменения в Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» и в главу 25 Налогового кодекса РФ, разрешающие банкам создавать собственные фонды кредитования малого предпринимательства по ставкам ниже рыночных за счет прибыли до уплаты налогов;

- законодательное оформление как на федеральном, так и на региональном уровнях целевого субсидирования части коммерческой процентной ставки по банковским кредитам, предоставляемым предприятиям малого бизнеса. Такой опыт уже существует в ряде регионов (Ставропольский край, Республика Мордовия, Республика Татарстан и др.)[15].

Разработка системы компенсации государством процентов по кредитам, привлекаемым малыми предприятиями, в течение первых лет их деятельности. Для того чтобы местные власти были заинтересованы в осуществлении подобных программ, статьи расходов могут быть урегулированы, например, соотношением местных и федеральных бюджетов.

Микрофинансирование как поддержка субъектов малого предпринимательства, основой которого является предоставление небольших средств на короткий срок для предпринимательских целей, является одной из простых, но важных составляющих развития малого предпринимательства. Микрофинансовые организации могли бы обеспечить субъекты малого бизнеса минимально необходимым стартовым капиталом и оборотными средствами.

Целесообразно учесть опыт других стран, которые успешно применяют практику предоставления кредитов предпринимателям в кратчайшие сроки и без открытия расчетного счета. При этом, как показывает опыт, для банков должна быть разработана система защиты залоговых кредитов. Банку России необходимо проработать вопрос по усовершенствованию методики оценки степени риска заемщика — субъекта малого предпринимательства.

Дальнейшее развитие механизмов и структур микрокредитования и самофинансирования малых предприятий предполагает, в частности, аккумуляцию средств предпринимателей в специализированных структурах, работа которых осуществляется на принципах взаимности и субсидиарной ответственности участников. Деятельность таких кредитных кооперативов также могла бы осуществляться под патронатом региональных коммерческих банков. В этом случае кредиты банков будут направлены на пополнение фондов кредитования кредитных кооперативов.

В целях расширения источников кредитования малого и среднего бизнеса необходимо предусмотреть дополнительные налоговые преференции для инвесторов, финансирующих долгосрочные и (или) стартовые проекты субъектов малого предпринимательства. Например, это могут быть вычеты

из налога на прибыль на полную сумму инвестиций, разбитую равными долями на весь срок окупаемости этой инвестиции.

Автосервисный бизнес сейчас переживает весьма непростое время, когда, с одной стороны, растут затраты, а с другой — сильная конкуренция не дает возможности поднять расценки и наценки. В этих условиях совершенно очевидным становится постулат больших компаний: конкуренция идет не за счет цены или уникальной услуги, а конкурируют модели управления. Другими словами: кто может обеспечить меньшим количеством сотрудников качественный сервис — тот и выживет. Вместе с тем очевидно, что и классические собрания руководителей, и классические технические тренинги себя изжили и устарели. Мало кто готов делиться действительно ценной информацией, опасаясь за ее обширное распространение через всевозможных «экспертов» и «тренеров», при этом график классического технического тренера не подразумевает под собой реальной практики, из-за чего тренер через 3–4 года теряет квалификацию. Такова реальность руководителя СТО: с одной стороны, информации — море, с другой — посоветоваться не с кем. Вокруг или конкуренты, или «эксперты», или сотрудники. Объективное мнение получить не удастся.

Основными мероприятиями, направленными на совершенствование развития ТЦ «Волин» можно назвать: лидерство в вопросах выбора автозапчастей и автомобильных масел: лидеры авторынка, поставщики OEM, популярные торговые бренды и гарантии безотказности работы. Большая часть СТО в основном меняют своих поставщиков и переходят в более бюджетный сегмент низкосортных дешевых масел и китайские аналоги запчастей, а также на аналоговые расходные товары.

Продажа запчастей для ТЦ «Волин» останется важным центром прибыли. В настоящее время рынок автозапчастей не предлагает важных для потребителей доверительных взаимоотношений «клиент-поставщик». Надежность и гарантия должны сочетаться с правильной региональной

ценовой политикой. ТЦ «Волин» заработал и оправдал достойную репутацию и продолжает ей следовать.

Наблюдается рост роли консультирования. Правительство отпустило курс валют, произошел скачек инфляции. Но объяснять конечному клиенту смену ценников приходится нам, и кивать тут не на кого. Приходится принимать удар от негативной реакции на общую экономическую ситуацию. Да, хотелось бы видеть системные изменения в экономике и настоящую, работающую промышленность. Хотелось бы видеть российские продукты и подлинную локализацию. Но ТЦ «Волин» пока вынужден в основном ориентироваться на импорт в запчастях и материалах.

Введен очень жесткий контроль производственного брака на сервисе. Приоритет качества для компании – №1. Повторные обращения, возврат клиента с жалобой – это важно сводить к нулю. А значит, надо четко фиксировать все случаи таких обращений, не искажая причины и не замалчивая сами ситуации. Надо отслеживать цепочку ответственности и всегда знать, чей брак и как такое случилось, в чем причина. За основу работы ТЦ «Волин» взят еще советский опыт организации производства и контроля. Система была очень четко отлажена, она хорошо обновляется и переводится в электронный формат, для современного сервиса. По факту брака теперь всегда находится виновное лицо и выявляется причина. Брак наказуем, производственный персонал это знает и иначе «взвешивает» свою ответственность перед клиентом.

ТЦ «Волин» персонально работает с каждым поставщиком и партнером, старясь взаимно урегулировать разумные условия. В одних случаях результаты видны сразу. Так, поставщик ЛКМ пошел ТЦ «Волин» навстречу и дал беспрецедентные скидки, чтобы предприятие могло не нарушая технологий продолжить выполнять ремонты по направлению страховых компаний хотя бы в переходный период ценового шока. А вот сами страховые не готовы к диалогу и компромиссу.

Очень важным для прибыли и просто работы кузовного цеха ТЦ «Волин» видит наличие независимого эксперта, способного отстаивать интересы потенциальных клиентов. Эксперт проводит оценку, составляет смету и консультирует по теме урегулирования или коррекции суммы выплат, справедливости предложенной страховой компанией сметы.

«Домашние» услуги техцентра, распространяющего влияние на некий регион (мойка, шиномонтаж), остается стабильны, ТЦ «Волин» вправе на них рассчитывать как на способ получения постоянного дохода. И тут очень важно отслеживать ценовую политику, не уходя в минус и не пугая клиента.

Безусловно, поведение клиента сильно меняется. Здесь, вне мегаполиса, тем более. Сейчас уже наблюдается ряд трендов:

- часть лояльных, постоянных клиентов уходят в гаражи. Сиюминутная экономия становится единственным критерием выбора. Да, заметно, что там качество ремонта порой ужасающее, и, заплатив дешево за работу, потребители приезжают в ТЦ «Волин» и платят второй раз за переделку.

- получено много новых интересных клиентов, тех, кто выбрал ТЦ «Волин» в роли бюджетного варианта сервиса, аналог дилеру.

- выросла и продолжит расти роль обязательных услуг и платежей. Клиент намерен экономить на многом, но «рука закона» для него направляющая. Если без страховки ОСАГО нельзя водить – её купят. И в этом наблюдаются большие перспективы в развитии такого бизнеса. Уже сейчас «Волин» продает страховки ОСАГО в регионе на правах партнера «Ингосстрах», и мы намерены активно развивать этот бизнес.

- экономия выражается еще и в сокращении заказ-нарядов, уменьшении доли и суммы крупных ремонтов. По финалу прошлого года сокращение дохода по этому участку примерно в 10%.

- утратили эффективность прежние рекламные и маркетинговые ходы. Клиент больше не «цепляется» на обещания сытого докризисного времени. Приходится искать новые формы работы и привлечения. И, кстати,

больше внимания уделяем негативным реакциям, раздраженности клиентов. Кризис ударил и по доходам, и по нервам.

Инновации и новые технологии способны и создать позитивное настроение у клиента, и привлечь его на СТО активнее, чем любая реклама. Они создают новые услуги, новые центры прибыли. Но как же сложно найти возможность для инвестиций и сломать костное сознание персонала, не желающего изучать новое, переучиваться. Пример: диагностика ходовой и тормозной части автомобиля. ТЦ «Волин» приобрел диагностическую линию, позволяющую снять перечень необходимых показателей для диагностики подвески автомобиля и регулировки сход-развала, грамотно подобрать запасные части по показателям компьютера. Продаются услуги диагностики за смешные 600 рублей, создавая у клиента азарт и позитив. В Волин записываются в очередь на суперсовременную диагностику и очень часто возвращаются, чтобы у нас же реализовать полученные по её итогам ремонтные рекомендации. Подобные стенды пылятся и будут пылиться на многих СТО. Потому что новое требует обучения, инициативы, изменения в процессах. Но инновации – это один из интересных центров прибыли и своеобразный легальный допинг для клиента. Этим надо пользоваться, экономить на этом нельзя.

## Заключение

При написании данной работы и анализе предприятия ТЦ «Волин» нам удалось в первой главе:

- раскрыть понятие малого бизнеса и его роль в экономике страны;
- рассмотреть особенности управления и развития предприятий малого бизнеса в России;
- показать современные проблемы предприятий малого бизнеса;

Во второй главе:

- провести анализ внешней и внутренней среды и стратегии развития ТЦ «Волин»;
- дать оценку эффективности деятельности ТЦ «Волин»;

В третьей главе:

- разработать мероприятия по совершенствованию развития ТЦ «Волин»;
- провести экономическую оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении я бы хотел отметить, что малый бизнес имеет как и уже названные в тексте преимущества, которые дают ему быстро и эффективно развиваться, так и определенные минусы. Например, финансовые особенности делают его перспективным в наукоемких отраслях, и отраслях в которых требуется квалифицированный персонал. Малый бизнес является неотъемлемой частью современной экономики. Он стимулирует экономические предпосылки, которые помогают эффективному развитию рынка. По уровню развития малого бизнеса можно судить о гибкости экономики. В западных странах малые предприятия занимают большую часть экономики. В России это не более 1/3 размера экономики. Небольшие предприятия путем ценовой и неценовой конкуренции стабилизируют цены на рынке, способствуют научно-техническому прогрессу и качеству товаров и услуг. Благодаря созданию большого числа рабочих мест малым бизнесом,

снижается безработица. Среди проблем можно выделить: Несовершенная налоговая система: довольно высокие налоги стимулируют переход организаций в теневую экономику. Административные барьеры: сложность регистрации и устранения компаний. Определенные преграды появляются из-за произвола некоторых гос. служащих с большими полномочиями по отношению к частным компаниям. Для малых организаций может возникнуть сложность в кредитовании, из-за больших процентных ставок на кредиты. Многие банки видят в малом бизнесе большие риски потерять свои ссуды. Развитие малого бизнеса в РФ - это как правило нелегкий и требующий большого внимания руководителя процесс. Нередко в развитии отечественного законодательства в сфере малого бизнеса перенимался зарубежный опыт. Новое законодательство становится успешным при учете Российской специфики.

Малые предприятия на данный момент это огромная часть любой модели рынка, их значимость неопределима в экономике страны.

## Список использованной литературы

1. Конституция РФ. [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102027595&ysclid=lx8dcbhz86932313505> (дата обращения: 30.04.2024).
2. Гражданский кодекс РФ. [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102033239&ysclid=lx8dep6dib649329484> (дата обращения 29.04.2024).
3. Налоговый кодекс РФ. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/?ysclid=lx8dfaf8oq400266497](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/?ysclid=lx8dfaf8oq400266497) (дата обращения 18.04.2024).
4. Федеральный закон от 24 июля 2022 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 9 февраля 2023 года № 101 «О предельных значениях своей выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства».
6. Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» от 26.12.2022 N 294-ФЗ (последняя редакция)
7. Абрамов В.Ю. Правовое регулирование новых видов предпринимательской деятельности: практическое пособие / В.Ю. Абрамов, Ю.В. Абрамов. — М.: Юстицинформ, 2023.
8. Невская М.А., Сибикеев К.В. Малое предпринимательство: взаимоотношения с финансовыми и налоговыми органами: Практическое пособие. — "Дашков и К", 2022.
9. Карпова С. В., Мхитарян С. В. Финансовый маркетинг. 2024/ Гриф УМО ВО Научная школа: Российский экономический университет

имени Г.В. Плеханова (г. Москва) Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва).

10. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 363 с.

11. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 559 с.

12. Егоров, Ю. Н. Основы маркетинга : учебник / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 292 с.

13. Егоров, Ю. Н. Управление маркетингом : учебник / Ю.Н. Егоров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 238 с.

14. Зельдович Б. З. Менеджмент в медиаиндустрии. — М.: Юрайт. 2023. 294 с.

15. Зуб А. Т. Кризисный менеджмент. Учебник для вузов. — С-Пб.: Питер. 2024. 304 с.

16. Плахотникова М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. — М.: Юрайт. 2024. 327 с.

17. Погодина Т. В. Финансовый менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 260 с.

18. Шадурская М. М., Смородина Е. А., Торопова И. В. Корпоративный налоговый менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 241 с.

19. Газета Бизнес [Электронный ресурс]. URL: <https://gazetabiznes.ru/antikrizisnye-mery-tekhnicheskogo-centra-volin-v-odincovskom-rajjone/?ysclid=lweu7oakfp277468433> (дата обращения 10.04.2024).

20. © Журнал Кузов [Электронный ресурс]. URL: <https://kuzov-media.ru/articles/biznes/sto-direktor/Nezavisimyeavtoservisyobedinyayutsya/>

21. Мой бизнес.РФ [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/?ysclid=lx8dfaf8oq400266497https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/?ysclid=lx8dfaf8oq400266497https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/) (дата обращения 15.04.2024).
22. «Волин» сайт [Электронный ресурс] URL: <https://volinauto.ru/> (дата обращения: 05.04.2024).
23. Учебный центр «Волин» сайт [Электронный ресурс] URL: <https://volin.school/> (дата обращения: 04.04.2024).
24. «Волин» Яндекс карты [Электронный ресурс] URL: <https://yandex.ru/maps/org/volin/1108860187/reviews/?ll=37.009377%2C55.630289&z=17> (дата обращения: 06.04.2024).
25. Лучшие автосервисы Москвы рейтинг [Электронный ресурс] URL: <https://www.sravni.ru/osago/info/avtoservisy-moskvy/> (дата обращения: 03.04.2024).
26. Автосервисы и автотехцентры в Московской области [Электронный ресурс] URL: <https://www.orgpage.ru/moskovskaya-obl/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%8B/?ysclid=lx8lfb5fdj181866075> (дата обращения: 02.04.2024).
27. Газета.Ру Автосервисы [Электронный ресурс] URL: [https://www.gazeta-a.ru/uslugi/msk\\_obl/avtoservisi/](https://www.gazeta-a.ru/uslugi/msk_obl/avtoservisi/) (дата обращения: 01.04.2024).
28. Технический центр «Волин» Вконтакте [Электронный ресурс] URL: <https://vk.com/volinauto?ysclid=lx8ll7pjll677915510> (дата обращения: 01.03.2024).
29. Малое предпринимательство Википедия [Электронный ресурс] URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B5\\_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) (дата обращения: 05.03.2024).

30. Малые и средние предприятия Википедия [Электронный ресурс] URL:  
<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8B%D0%B5%D0%B8%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F> (дата обращения: 10.03.2024).