

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

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент  
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Управление изменениями в деятельности ООО «Атик-Моторс» АСЦ  
«Тойота»

Исполнитель студент группы 772-об	_____	М.А. Ланкина
Руководитель доцент, к.т.н.	_____	Л.В. Рыбакова
Консультант по экономической части доцент, к.т.н.	_____	Л.В. Рыбакова
Нормоконтроль	_____	Н.А. Николаева

Благовещенск 2021

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

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент  
организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

### **ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Ланкиной Марии Алексеевны

Тема бакалаврской работы: Управление изменениями в деятельности  
ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» (утверждена приказом от 05.04.2021 № 658  
– уч.)

Срок сдачи студентом законченной работы 15.06.2021 г.

Исходные данные к бакалаврской работе: научные статьи, учебные  
пособия, бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, штатное  
расписание, должностные инструкции администратора, диспетчера,  
руководителя отдела по работе с клиентами ООО «Атик-Моторс».

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке  
вопросов): теоретические основы управления изменениями в организации,  
анализ состояния ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota», проектирование  
процесса управления изменениями в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

Перечень материалов приложения: должностные обязанности  
сотрудников АСЦ, штатное расписание, финансовый план, инвестиционная  
эффективность и чувствительность изменений, бухгалтерский баланс и отчет о  
финансовых результатах.

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним  
разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна.

Дата выдачи задания 07.04.2021 г.

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент,  
кандидат технических наук.

Задание принял к исполнению (дата) 07.04.2021 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 85 стр., 12 рисунков, 31 таблицу, 52 источника, 6 приложений.

### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ, МЕХАНИЗМ ИЗМЕНЕНИЙ, РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка изменений для деятельности ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

Объект исследования – ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления изменениями в организации;
- провести анализ состояния ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»;
- сформировать алгоритм внедрения изменений;
- определить направления изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»;
- составить организационный механизм изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»;
- рассчитать ресурсное обеспечение изменений в организации;
- оценить эффективность предлагаемых изменений.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления изменениями в организации	7
1.1 Организационные изменения и их виды в современном менеджменте	7
1.2 Пути и алгоритмы реализации организационных изменений	10
1.3 Модели оценки эффективности организационных изменений	14
2 Анализ состояния ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»	21
2.1 Анализ внешней среды ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»	21
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»	30
2.3 Анализ обслуживания клиентов ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»	41
3 Проектирование процесса управления изменениями в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»	48
3.1 Формирование алгоритма внедрения изменений и определение направлений изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»	48
3.2 Организационный механизм изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»	52
3.3 Ресурсное обеспечение изменений	59
3.4 Оценка эффективности проектируемых изменений	67
Заключение	74
Библиографический список	77
Приложение А Должностные обязанности сотрудников АСЦ «Toyota»	86
Приложение В Штатное расписание	91
Приложение Г Финансовый план	92
Приложение Д Инвестиционная эффективность и чувствительность изменений	93
Приложение Е Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах	94

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время бизнес развивается «со скоростью мысли», для выживания компаниям необходимы способности к быстрой адаптации, постоянные изменения, улучшения, корректировки деятельности. Пожалуй, главный фактор успеха на сегодняшний день – возможность измениться вовремя и нужным образом.

В значительной степени на деятельность организаций влияют факторы внешней среды: политика, достижения научно-технического прогресса (особенно в сфере информационных технологий), развитие культуры, уровень стабильности экономики. Кроме того, большое значение имеют конкуренты, поскольку они также подстраиваются под внешние факторы, в связи с чем происходит усложнение, изменение во внутренней среде компаний.

Поскольку мир не стоит на месте, сложность организаций, уровень конкуренции постоянно растет, вопрос изменений в деятельности организаций на сегодняшний день довольно актуален.

Целью данной выпускной квалификационной является разработка изменений для деятельности ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

Объект исследования – ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- проанализировать теоретические основы управления изменениями в организации;
- провести анализ состояния ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»;
- сформировать алгоритм внедрения изменений;
- определить направления изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»;
- составить организационный механизм изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»;
- рассчитать ресурсное обеспечение изменений в организации;
- оценить эффективность предлагаемых изменений.

В качестве источников информации использовались статьи научных журналов, учебные пособия, указанные в библиографическом списке, личный опыт автора, документы, предоставленные ООО «Атик-Моторс», в том числе бухгалтерский баланс организации, отчет о финансовых результатах, штатное расписание АСЦ «Toyota», должностные инструкции администратора, диспетчера и руководителя отдела по работе с клиентами.

Актуальность работы для ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» состоит в том, что предлагаемые к внедрению изменения направлены на повышение эффективности деятельности авторизованного сервисного центра.

В первой главе данной выпускной квалификационной работы представлены основы управления изменениями в организации: их сущность, виды, способы реализации и оценки эффективности.

Вторая глава представляет анализ внешней и внутренней среды ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota», а также анализ обслуживания клиентов организации. Для проведения анализа были использованы методы PEST- и SWOT - анализа, модель пяти сил Майкла Портера, матрица McKinsey.

В третьей главе выпускной работы спроектирован процесс внедрения изменений: представлен алгоритм, определены направления изменений, разработан организационный механизм их внедрения, рассчитано ресурсное обеспечение, а также оценена эффективность предложенных изменений для ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Организационные изменения и их виды в современном менеджменте

Существует множество определений понятия «изменения», но все они отражают одно и то же: изменения — это появление новых элементов или их связей в функционирующей и развивающейся организации; изменения — это последовательность сменяющихся состояний системы, определяющих ее функционирование и развитие; изменения — это перемены, приобретение новых свойств каким-либо объектом.<sup>1</sup>

Нередко понятие «изменения» отождествляется с понятием «проблема». Проблема — это противоречие, требующее своего разрешения. Изменение не всегда характеризует противоречивость явлений, которая может быть стабильной и устойчивой, но может быть изменяющейся. Противоречие может отражать или реальность, или потребность изменений. Конечно, эти два понятия теснейшим образом связаны друг с другом, но не тождественны. Изменение — это всегда динамика явлений или событий. Проблема — это состояние противоречия, которое можно изменять, но можно в тех или иных условиях до поры до времени и не менять.

Невозможно недооценивать и трудно переоценить роль изменений в современном менеджменте. Цель менеджмента — это не застывший образ будущего. Ее можно представить, как множество предполагаемых и необходимых изменений, которые должны последовательно происходить в процессе развития организации.

Ситуация, посредством оценки которой мы определяем существование и необходимость решения тех или иных проблем, — это тоже комплекс изменений, присущих управляемой системе. Они существуют во времени и во

---

<sup>1</sup> Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с.

взаимосвязи друг с другом. Это изменяющиеся явления. Без учета этого фактора невозможно глубоко понять возникающие проблемы и найти варианты разрешения их при разработке управленческих решений. Многие аспекты могут исчезать из поля зрения, если видеть все свойства ситуаций только в состоянии их стабильности и неизменности.

Управление — это комплекс изменений, в совокупности своей представляющих воздействие, изменяющее организацию.

Существует множество видов изменений, в управлении необходимо уметь их различать для того, чтобы знать, как их получить или избежать, а также, какими чертами они обладают.

Наиболее общая типология изменений представлена на рисунке 1.

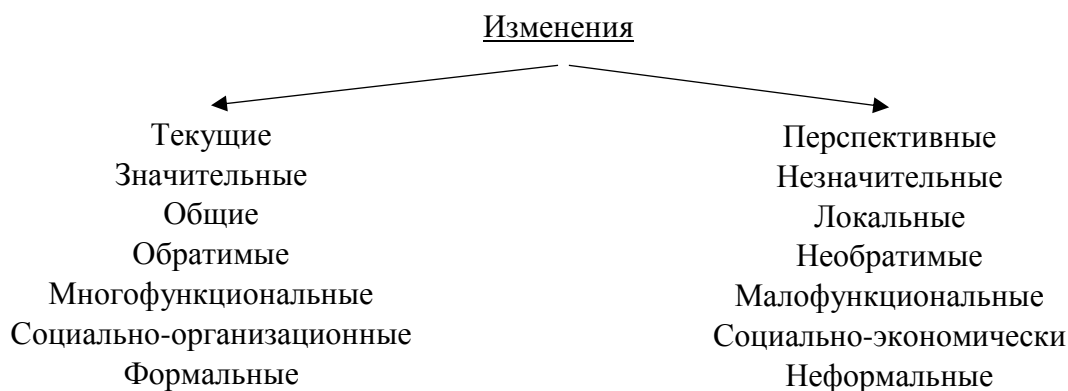


Рисунок 1 – Виды изменений

В данной выпускной квалификационной работе, относительно анализируемой ситуации, могут быть рассмотрены такие виды изменений, как текущие, значительные и незначительные, общие, обратимые, социально-организационные, формальные, управляемые, ожидаемые и постепенные.

Каждый тип изменений играет свою роль в управлении организацией. Часто одни изменения необходимо устранять посредством введения других изменений. Но в некоторых случаях требуются изменения, которых пока в организации не наблюдается, но в которых организация нуждается для



обеспечения ее нормального развития. Вообще любой акт управления, любое управленческое решение ведут к изменениям в организации. Но изменения не должны быть случайными, неожиданными (а так часто бывает), малоэффективными, бесполезными. Возможны изменения, которые нельзя устранить, но им можно противопоставить позитивные изменения, снижающие негативные последствия первых. В этом вся суть управления, мастерство и искусство.

В науке и практике управления наряду с понятием «изменения» часто используется понятие «преобразования». Как уже говорилось, не всякие изменения являются преобразованиями. Преобразования — сознательно осуществляемые изменения, которые создают новые условия и возможности эффективного развития организации. Это управляемые и целесообразные изменения.

Такое понимание преобразований имеет большое значение в практике управления. Оно способствует построению и реализации системы приоритетов в процессах управления. Преобразования — это заранее рассчитанные и проектируемые изменения, мотивируемые и ограниченные целью развития организации, учитывающие конкретные условия и позитивные последствия их осуществления. Преобразования должны быть инновационными и перспективными, значительными и управляемыми. Такие преобразования требуют профессионализма и искусства менеджмента.

Преобразования не должны быть единичным актом. Но при этом работать в атмосфере непрекращающихся преобразований также невозможно. Возникает состояние неопределенности и не устойчивости. Все определяется типом и характером преобразований, организацией их проведения, пониманием их необходимости, достижением положительного результата по каждому из этапов их проведения. Эти факторы снимают неопределенность и создают атмосферу мотивации инновационного развития.

В данной выпускной квалификационной работы для авторизованного сервисного центра «Toyota» предполагаются следующие изменения:

управляемые – изменения в организационной структуре, обратимыми могут быть такие изменения, как введение нового вида услуг - ночной смены работы автосервиса, введение бесплатной мойки автомобилей при обслуживании. Актуальны в данном случае значительные, общие и локальные, обратимые и управляемые изменения.

## 1.2 Пути и алгоритмы реализации организационных изменений

Пути реализации организационных изменений зависят от исходной ситуации, в которой возникает необходимость преобразований.

Преобразования имеют множество характеристик. На основании характеристик можно выделить определенные пути преобразований.

Рассмотрим пути преобразований по критериям дуалистичности основных характеристик преобразований, которые отражают противоположность и объективное единство преобразований (рисунок 2).

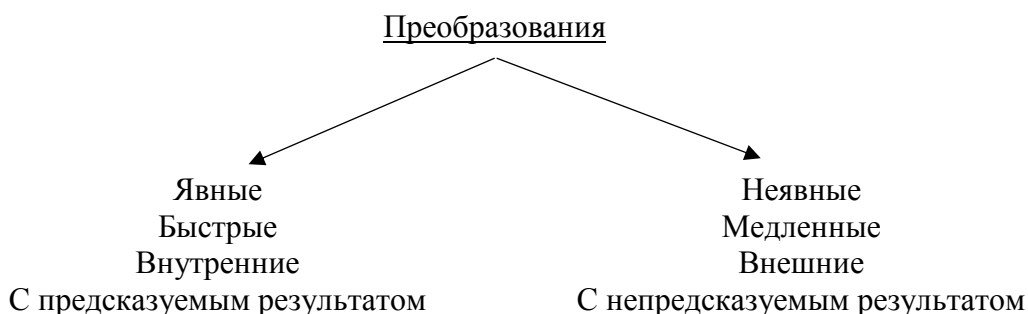


Рисунок 2 – Пути организационных преобразований

Эта схема в основных своих параметрах идентична типологии изменений, поскольку понятие «преобразование» не противоречит понятию «изменение», оно отражает лишь определенную часть изменений во всей их совокупности и не включает случайные, стихийные изменения, не вызванные определенной потребностью развития организации, неуправляемые и прочее.

1. Существуют преобразования в функционировании и развитии организации. Первые отражают потребности поддержания определенных пропорций и соотношений в организации, вторые — появление нового

качества, делающего организацию более совершенной, жизнеспособной и устойчивой. Существует реальная потребность осуществления тех и других преобразований. Но при этом возможно некоторое преобладание одних над другими в области использования ресурсов, учета актуальных потребностей, выбора стратегии развития и т.д.

2. Преобразования могут проводиться во внутренней среде организации и во внешней деятельности. Каждое из этих преобразований определяет возможности и успех осуществления другого. Предпочтительнее, на мой взгляд, проводить внутренние преобразования, поскольку в этом случае можно говорить о более широких возможностях управления.

3. Различными могут быть преобразования и относительно результатов их проведения. Одни обладают явно предсказуемым результатом, другие могут быть с непредсказуемым результатом, неявным, вероятностным, размытым. Такое часто встречается в практике. И объясняется возникновение таких преобразований многими причинами: недостаточной проработкой проблем развития, высокой сложностью проблемы, недостаточностью информации, нехваткой ресурсов, не исключаются и ошибки в разработке преобразований.

4. Существуют преобразования явные и неявные. К числу последних часто относят полумеры. Конечно, это не лучший путь преобразований. Преобразования должны конкретными, понимаемыми и принимаемыми сотрудниками.

5. Различны преобразования и по критерию перспективности их введения и реализации. Одни ориентируются на быстрые изменения, другие на продолжительный период, медленные изменения. Важно, чтобы преобразования не были безвременными, вялотекущими.

6. Наконец, преобразования можно разделить по критериям их содержания и формы. Чаще всего глубокие преобразования содержательного характера невозможно осуществлять без изменения форм организации. Однако в определенных пределах можно изменять содержание, не меняя формы, и наоборот, изменять форму, не подвергая изменению содержание деятельности.

Проблемы, возникающие в управлении, обычно подсказывают, какие преобразования необходимы. Но понимать и оценивать проблемы можно по-разному. Поэтому при выборе преобразований важны опыт, профессионализм и искусство менеджера, квалификация его помощников и всего персонала управления - преобразования являются продуктом коллективной управленческой деятельности. Выбору пути преобразований должен предшествовать анализ как внешней, так и внутренней среды предприятия, обоснование необходимости изменений.

Существует и объектно-целевая типология направлений преобразований. Она включает в себя следующие пути преобразования:

1. Модернизация - комплекс преобразований по актуальным требованиям и современным возможностям и ограничениям функционирования и развития организации (улучшение существующего без разрушения основ, частичное улучшение чего-либо: структуры, состава, механизма и т.д.).

2. Реконструкция - изменение конструктивных основ чего-либо. Для организации это чаще всего изменение структуры.

3. Реорганизация - изменение организации по всему комплексу параметров ее функционирования и развития.

4. Реформирование - изменение форм деятельности, проведение изменений по программе улучшения состояния организации.

5. Трансформация - типологическая перестройка организации по существенным (ключевым) изменениям ее функционирования и развития.

6. Реинжиниринг - перестройка организации по результатам ее реконструкции и по всему комплексу взаимосвязанных между собой ее параметров.

7. Реструктуризация - изменение организационной структуры организации в области количества звеньев, их величин, назначения, функций и полномочий.

В данной выпускной квалификационной работе представляется актуальным рассмотреть такие пути, как: модернизация, реформирование

(возможно, графика работы) и реструктуризация организационной структуры АСЦ «Toyota».

Искусство проведения преобразований является важнейшим фактором как их выбора и проектирования, так и практической реализации. Ведь необходимость и условия их проведения зависят от глубины понимания совокупности проблем, в которых развивается организация, их особенностей, взаимодействия.

Искусство преобразований начинается с их проектирования и выбора - это искусство интеллектуальной деятельности. Но далее требуется проведение преобразований. Здесь уже нужно организационное искусство. Не так просто бывает убеждать персонал в том, что данные преобразования необходимы и должны быть именно такими. Искусство убеждения, обоснования - это также искусство управления.

К искусству преобразований относится решение многих организационных вопросов, таких, например, как распределить функции и ответственность в организации с учетом профессиональных и человеческих возможностей персонала, как мотивировать деятельность исполнителей - участников преобразований. В рамках данной выпускной работы в АСЦ «Toyota» предполагается рассмотреть возможные изменения в должностные инструкции сотрудников так, чтобы функции не дублировались, и сотрудники успешно справлялись со своей работой.

Большой проблемой по мнению Э. М. Короткова является ресурсное обеспечение преобразований.<sup>2</sup> Ресурсное обеспечение затрагивает и вопросы управления, и многие другие вопросы стратегии и тактики развития организации.

Таким образом, изучение данного теоретического материала позволяет структурировать процесс управления изменениями в данной работе и выделить такие его этапы, как выбор направления изменений, организационный

---

<sup>2</sup> Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с.

механизм и ресурсное обеспечение данных изменений. Завершающим этапом процесса управления изменениями должен быть этап оценки ожидаемой эффективности планируемых изменений.

### **1.3 Модели оценки эффективности организационных изменений**

Оценка эффективности преобразований — сложная, многокритериальная задача, в первую очередь это объясняется тем, что эффективность выступает как обобщенный интегральный результат одновременного действия большого комплекса разнообразных параметров, часто прямо противоположных по своему содержанию.

Оценка эффективности существенно различается в зависимости от состояния и типа рассматриваемой системы: один и тот же тип экономического поведения хозяйствующих субъектов в различных системах (рыночная, переходная, равновесная, неравновесная) может считаться либо эффективным, либо неэффективным.

В переходный для организации период изменений оценка эффективности еще более своеобразна. Здесь к эффективным предприятиям относят те, которые наиболее умело адаптируются к происходящим институциональным и организационным трансформациям и успешно противостоят негативным воздействиям внешней среды.<sup>3</sup>

Можно сказать, что в силу сложности и многогранности содержания категории эффективности не существует единого критерия, по которому можно было бы сравнить результативность всех происходящих в развивающейся системе изменений или эффективность различных систем в целом. В каждом случае необходимы свои критерии или модели, позволяющие осуществить сопоставление. Попытки же выделить единственный решающий аспект эффективности ведут к противоречиям, поскольку всегда находятся критерии, по которым происходящий процесс или система эффективны, и точно так же критерии, по которым — неэффективны

---

<sup>3</sup> Николаев, М. В. Оценка эффективности изменений развивающихся хозяйственных систем // УЭКС. 2005. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-izmeneniy-razvivayuschih-sya-hozyaystvennyh-sistem>

Сегодня наибольшее количество приемов и способов оценки развития и эффективности хозяйствования разработано для микроуровня — предприятия, фирмы. Среди наиболее известных моделей и методов можно назвать следующие:

- модель конкурирующих критериев эффективности;
- метод выявления критических факторов эффективности предприятий;
- модель, основывающаяся на результатах опросов топ-менеджеров;
- модель структурных барьеров повышения организационной эффективности;
- модель оценки организационной эффективности с точки зрения структурных преобразований и др.

Предпочтительными для объекта исследования, на мой взгляд, являются модель, основывающаяся на результатах опросов сотрудников, а также модель выявления критических факторов эффективности предприятия.

Мероприятия по совершенствованию управления могут быть оценены по двум направлениям: экономической эффективности и социальной эффективности. Социальная эффективность проявляется в улучшении условий жизни и быта коллектива, улучшении условий труда, рационализации рабочего места, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда и пр.

При экономической оценке инвестиционных проектов применяются:

- простые (статистические) методы;
- сложные (динамические) методы, которые основаны на дисконтированных оценках.

Из простых методов наиболее часто используются: метод расчета срока окупаемости (период возврата) инвестиций.<sup>4</sup>

Период окупаемости инвестиций (РР) определяет календарный промежуток времени от момента первоначального вложения капитала до

---

<sup>4</sup> Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 483 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13182-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 418 — URL: <https://urait.ru/bcode/470376/p.418>

момента, когда нарастающий итог суммарного чистого денежного потока становится равным нулю.

Расчет РР зависит от равномерности поступления прогнозируемых денежных потоков от реализации проекта по годам. При равномерных денежных потоках РР рассчитывается путем деления вложенного капитала на величину полученного годового дохода. При неравномерных - прямым подсчетом числа лет, в течение которых первоначальные инвестиции будут погашены кумулятивным доходом. Если период возврата средств превышает инвестиционный период, то проект не окупается, считается экономически невыгодным.

Однако, данный метод оценки имеет свои недостатки - он не учитывает денежные поступления от реализации проекта после окончания срока его окупаемости, т. е. показывает лишь период, в течение которого инвестор сможет вернуть вложенный капитал, и не говорит, какую выгоду принесет проект в целом. Так, по инвестиционным проектам с длительным сроком реализации после периода их окупаемости может быть получена гораздо большая сумма чистого денежного потока, чем по инвестиционным проектам с коротким сроком реализации. Другим недостатком показателя РР является то, что период окупаемости не учитывает концепции временной стоимости денег.

Последний из недостатков может быть устранен посредством использования показателя дисконтированного периода окупаемости (DPP). Суть этого показателя не отличается от показателя РР, кроме того, что денежные потоки от проекта дисконтируются, т. е. приводятся к той же оценке, что и вложенный капитал. Очевидно, показатель DPP всегда больше РР, следовательно, проект, принимаемый по показателю периода окупаемости, может быть отвергнут по показателю дисконтированного периода окупаемости. Но, при очевидном преимуществе показателя DPP (относительно РР), и он не дает возможности учитывать динамику денежных поступлений от реализации проекта после срока его окупаемости.

Перечисленные недостатки простых методов устраняются в случае



использования сложных методов с дисконтированными критериями оценки.

В настоящее время часто используются следующие дисконтированные критерии:

- чистая текущая стоимость NPV;
- индекс прибыльности PI;
- внутренняя норма рентабельности IRR.

Чистая текущая стоимость (чистый дисконтированный доход) определяется как сумма ежегодных эффектов за весь расчетный период, приведенных к начальному периоду, или как превышение приведенных доходов над приведенными расходами.

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

где CF – денежный поток;

r – ставка дисконтирования в долях.

Следует отдавать предпочтение проектам, для которых NPV положителен, т. е. имеет место неравенство  $NPV > 0$ . Отрицательное значение свидетельствует о неэффективности использования денежных средств.

Индекс прибыльности (PI) показывает относительную прибыльность проекта, или дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений. Он рассчитывается путем деления чистых приведенных поступлений от проекта на стоимость первоначальных вложений:

$$PI = \frac{NPV}{I_0} \quad (2)$$

$PI > 1$  — проект следует принять;  $PI < 1$  — проект следует отвергнуть;  $PI = 1$  - проект ни прибылен, ни убыточен.

Под нормой рентабельности инвестиций, или внутренней нормой

рентабельности (сокращенно, IRR), понимают значение коэффициента дисконтирования (например, процентной ставки  $r$ ), при котором  $NPV = 0$ .

В этой точке дисконтированный поток затрат равен дисконтированному потоку выгод. Она имеет конкретный экономический смысл дисконтированной «точки безубыточности», который заключается в следующем: IRR показывает максимальный уровень расходов проекта, при увеличении которого проект становится убыточным.

Расчитать IRR без финансового калькулятора довольно трудно. Для этого применяется метод последовательных итераций и выбирается (с помощью таблиц) два значения коэффициента дисконтирования:  $r_1 < r_2$  таким образом, чтобы в интервале ( $r_1 < r_2$ ) функция  $NPV(r_1)$  меняла свое значение с «+» на «-».

Расчет ведется по формуле 3:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \times (r_2 - r_1)$$

(3)

Выбор конкретных методик расчета экономической эффективности зависит прежде всего от характера преобразующих мероприятий.

В настоящее время довольно часто для оценки эффективности используют такие показатели, как управление по целям (MBO), сбалансированная система показателей (BSC), ключевые показатели деятельности (KPI).

Основным принципом системы управления по целям (MBO – Management by Objective) является постановка целей и задач, которые направлены сверху вниз — цели компании, цели подразделения, цели отдела, цели сотрудника. Причем цели сотрудника должны формулироваться в полном соответствии с целями и стратегией компании.

Все цели должны соответствовать формату SMART. Этот термин —

аббревиатура, пришедшая из английского языка, содержащая пять критериев постановки целей: цели должны быть точными, конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), релевантными (важными) (Relevant), ограниченными во времени (Time-bounded).

Сбалансированная система показателей позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели хозяйственной деятельности компании, тем самым определив степень эффективности, сбалансированности целей и их причинно-следственную связь. Кроме того, BSC выявляет, какие причинно-следственные связи существуют между целями и ключевыми показателями и как это отражается на стратегической карте компании.

Сбалансированная система показателей не является инструментом для создания стратегии. Она позволяет структурировать несколько важных ее элементов: финансовую деятельность, отношения с потребителем (клиентская составляющая), внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. С помощью этого инструмента стратегия переводится на операционный уровень, становится частью повседневной работы каждого сотрудника компании. Сбалансированная система показателей позволяет увязать стратегию организации с оперативным бизнесом и оценить эффективность проводимых изменений.<sup>5</sup>

Система KPI служит прежде всего для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение компании в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям компании.

Система KPI необходима в компаниях для понимания того, насколько ключевые показатели деятельности в настоящем соотносятся с целями преобразований и стратегическими инициативами в долгосрочном периоде. Это инструмент измерения и управления эффективностью компании.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник / Высшая школа менеджмента СПбГУ, Г. В. Широкова. — 3-е изд. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2009. — 480 с.

<sup>6</sup> Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с.

Для данной выпускной квалификационной работы наиболее приемлемыми методами оценки эффективности являются простые и сложные методы оценки инвестиционных проектов (расчет DPP, NPV, PI, IRR). Имеет смысл так же оценить организационную эффективность с точки зрения структурных преобразований на основе опросов сотрудников, а также выявить критические факторы эффективности предприятия.

В целом практическое значение теоретической части данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что терминологически изменения будут трактоваться как преобразования, т.е. заранее рассчитанные и проектируемые изменения, мотивируемые и ограниченные целью развития организации, учитывающие конкретные условия и позитивные последствия их осуществления. В качестве путей изменений выделены модернизация, реструктуризация и реформирование, необходимо оценить экономическую и организационную эффективность.

В следующей главе выпускной квалификационной работы необходимо выполнить диагностику состояния объекта исследования, что является начальным этапом управления изменениями.

## 2 ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ООО «АТИК-МОТОРС» АСЦ «ТОУОТА»

### 2.1 Анализ внешней среды ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»

С каждым годом объем рынка услуг автосервиса в России увеличивается.

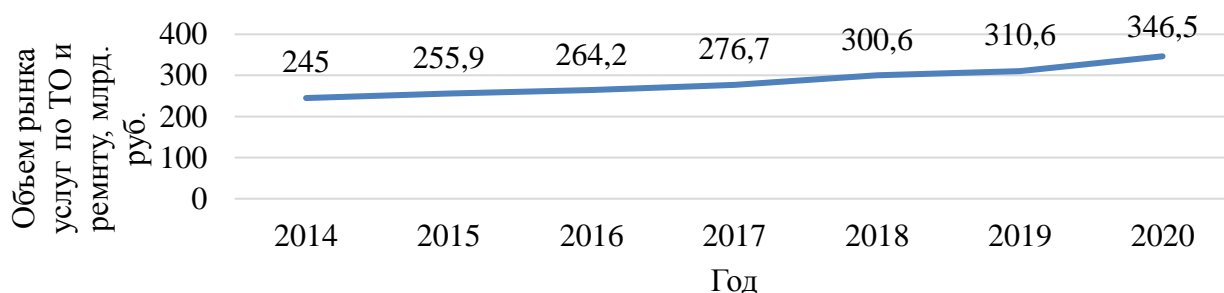


Рисунок 3 – Динамика рынка услуг автосервиса в России<sup>7</sup>

Как видно по рисунку 3, на протяжении 6 лет емкость рынка услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей росла. В 2020 году, несмотря на эпидемиологическую ситуацию, объем рынка услуг по техническому обслуживанию и ремонту увеличился, относительно 2019 г., на 35,9 млрд. руб. (на 11,6 %). При этом, данные не включают услуги по шиномонтажу, мойке и кузовному ремонту.

Таблица 1 – Емкость рынка услуг автосервиса в России

Объем рынка услуг по техническому осмотру и ремонту	Год		Δ, млрд. руб.	Т <sub>пр</sub> , %
	2019	2020		
Официальный дилер, млрд. руб.	51,1	53,4	2,3	4,50
Независимая станция технического обслуживания, млрд. руб.	96,9	112,1	15,2	15,69
Потенциал рынка, млрд. руб.	162,6	181,0	18,8	11,32
Объем рынка по ведущим услугам				
Автомойка, млрд. руб.	124,7	135,0	10,3	8,26
Шиномонтаж, млрд. руб.	25,0	27,8	2,8	11,20
Кузовной ремонт, млрд. руб.	129,0	133,6	4,6	3,57
Итого, млрд. руб.	589,3	642,9	53,6	9,10

<sup>7</sup> Аналитическое агентство «Автостат». URL: <https://www.autostat.ru>

Согласно таблице 1, объем рынка официальных дилеров повысился на 2,3 млрд. руб. (4,5 %).

Следовательно, отрасль развивается, объем рынка увеличивается, потенциал растет.

Автохолдинг «Атик-Моторс» — компания, основной деятельностью которой является продажа и обслуживание автомобилей. На сегодняшний день автоцентры данного автохолдинга предоставляют широкий спектр услуг по продаже и обслуживанию автомобилей следующих марок: Ford, Hyundai, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Renault, SsangYong, Subaru, Suzuki, Toyota. Квалифицированные специалисты компании проходили обучение на специальных курсах от производителей и подготовлены для проведения всех видов работ и обслуживания. Одновременно с продвижением популярных автомобильных брендов, «Атик-Моторс» пропагандирует и высокие стандарты качества обслуживания клиентов.

Основные виды деятельности:

- торговля автотранспортными средствами;
- технический контроль автомобилей;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля автомобильными деталями;
- деятельность прочего сухопутного транспорта;
- транспортная обработка грузов и хранение;
- прочая вспомогательная деятельность сухопутного транспорта;
- организация перевозок грузов.

21 апреля 2017 года состоялось открытие первого и единственного в Амурской области авторизованного сервисного центра Toyota (г. Благовещенск (Амурская обл.), ул. Кольцевая, 57). Сервисный центр отвечает всем корпоративным стандартам компании Toyota Motor (офис которой находится по адресу: Московская обл., Мытищинский р-н, МКАД, 84 км, ТПЗ «Алтуфьево», вл.5, стр.1.) и предлагает своим клиентам новый уровень обслуживания. Это современный и высокотехнологичный сервис, в котором

автовладельцы могут получить полный спектр услуг по гарантийному и постгарантийному обслуживанию и ремонту автомобилей Toyota и Lexus. Сервисная зона и кузовной цех имеют самое современное техническое оснащение, которое доступно только официальным дилерам. Специалисты центра прошли обучение в представительстве компании Toyota, что гарантирует максимально быстрый и качественный ремонт автомобилей с использованием только оригинальных запасных частей. Для удобства клиентов предусмотрена большая парковка, комфортабельная клиентская зона, бесплатный Wi-Fi, бесплатное такси.

Диагностика состояния ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» предполагает анализ макроокружения организации.

Для проведения анализа целесообразно применить метод PEST-анализа (таблица 2).

Таблица 2 – PEST-анализ ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»

Рест - факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
1	2	3
Political	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабильная политическая ситуация в России (положительно влияет на спрос потребителей).</li> <li>- Благоприятные отношения с Японией позволяют АСЦ «Toyota» существовать и развиваться.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение транспортного налога ведет к снижению спроса.</li> <li>- Увеличение пошлин на импорт автомобилей снижает спрос на ТС и сопутствующие услуги.</li> <li>- Частичный запрет на ввоз, а также новые ограничения на растаможку и постановку на учет в ГИБДД праворульных автомобилей.</li> <li>- Ужесточение ГОСТов охраны труда усложняет работу предприятия.</li> </ul>

Economical	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение уровня инфляции положительно влияет на спрос.</li> <li>- Снижение ставки рефинансирования и ее относительная стабильность положительно влияет на развитие бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение курса рубля ведет к удорожанию автомобилей и их составляющих.</li> <li>- Повышение стоимости топлива ведет к снижению спроса на автомобили.</li> <li>- Снижение реальных доходов населения ведет к снижению спроса.</li> <li>- Увеличение стоимости страховки также ведет к снижению спроса.</li> <li>- Увеличение стоимости электроэнергии.</li> </ul>
------------	---	---

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Socio cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение требований к качеству автомобилей (повышение спроса на наиболее надежные и комфортные автомобили (т.е., зарубежных производителей)).</li> <li>- Повышение требований к сервису (нужно не только купить автомобиль, но и иметь возможность обслуживания, следовательно, повышение спроса на услуги).</li> <li>- Увеличение ожидаемой продолжительности жизни (повышение спроса).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Естественная убыль населения (снижение спроса).</li> <li>- Рост миграции населения (снижение спроса).</li> <li>- Снижение численности населения трудоспособного возраста (снижение спроса).</li> <li>- Повышение уровня безработицы (снижение спроса).</li> </ul>
Technological	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень инноваций в отрасли машиностроения (повышение качества автомобилей и их ремонта).</li> <li>- Использование нового оборудования (возможность ускорения и улучшения ремонта).</li> <li>- Высокие инвестиции на развитие и разработку в сфере машиностроения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Медленное и дорогостоящее введение новых технологий на заводы и в автосервисы.</li> </ul>

Благодаря методу PEST-анализа (таблица 2) было определено, что наиболее опасные угрозы представлены в политической и экономической сферах, поскольку риск ухудшения отношений с Японией ставит под угрозу не только развитие, но и само существования авторизованного сервисного центра «Toyota» вообще, а ухудшение экономической ситуации существенно снижает спрос.

Социальная и технологическая сферы предоставляют хорошие



возможности для функционирования и развития бизнеса.

Для анализа микроокружения целесообразно воспользоваться моделью пяти сил Майкла Портера (таблица 3), в которой представлено описание влияния на АСЦ «Toyota» со стороны реальных конкурентов со стороны потенциальных новых конкурентов, влияние потребителей, поставщиков и товаров (услуг) - заменителей.

Таблица 3 – Анализ влияния пяти сил модели Майкла Портера

Фактор	Описание
1	2
1) Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов	<p><u>Прямых конкурентов</u> ООО «Атик-Моторс» АСЦ Тойота в Амурской области <u>нет</u>, поскольку это единственный дилерский сервисный центр в области, нигде больше не занимаются гарантийным ремонтом.</p> <p><u>Количество конкурентов</u>: 252 фирмы по ремонту и тех. обслуживанию, наиболее крупные из них: ООО «Автобакс», ООО «Белый сервис», ООО «Большой Бокс», ООО «Рестарт», ООО «Автоход.рф»</p> <p><u>Доли рынка конкурентов</u>: «Автобакс» – 5 %, «Белый сервис» – 3 %, «Большой Бокс» – 3 %, «Рестарт» – 3 %, «Автоход.РФ» – 3 %, «Атик-Моторс» (АСЦ «Toyota»)-2 %, остальные – 81 %.</p> <p><u>Качество сервиса</u>:</p> <p>Высокое: «Атик-Моторс», «Автобакс».</p> <p>Среднее: «Белый сервис», «Большой бокс», «Рестарт» и др.</p>
2) Угроза появления новых конкурентов	<p><u>Емкость рынка</u> составляет около 65 700 000 руб. в год и ежегодно растет.</p> <p><u>Масштабность производства</u>: множество маленьких независимых СТО обслуживают не более 3 автомобилей в день, крупные СТО обслуживают около 15 автомобилей в день.</p> <p><u>Уровни затрат на производство</u> в большей степени высокие. Невысокие только для очень маленьких СТО.</p> <p><u>Степень дифференциации</u>: множество СТО выполняют только шиномонтажные работы, уже меньше СТО выполняют комплексное обслуживание. АСЦ «Toyota» выполняет комплексное обслуживание, включая мойку автомобилей.</p> <p><u>Предпочтения и преданность потребителей</u>: предпочтения качественного ремонта. Зависимость от конкретных СТО.</p> <p><u>Значение инфраструктуры рынка</u>:</p> <p>Высокий уровень – Атик-Моторс. Инфраструктура имеет большое значение, поскольку многие СТО не имеют удобные парковки, не имеют достаточные площади для обслуживания нескольких автомобилей одновременно.</p>

3) Влияние потребителей услуг	<p><u>Количество потребителей:</u> 239 466 чел.</p> <p>Степень зависимости потребителей от получаемых услуг средняя.</p> <p><u>Доходность потребителей</u> высокая (от 48 000 руб.).</p> <p><u>Объем «покупок»:</u> большой (в среднем около 10 000 руб.)</p> <p><u>Чувствительность к цене:</u> значительная.</p> <p><u>Приверженность продавцу:</u> высокая, зависящая от приверженности к автомобильному бренду.</p>
4) Влияние поставщиков	<p><u>Объем закупок</u> играет значительную роль, поскольку поставки необходимо заранее планировать и прогнозировать.</p> <p><u>Количество поставщиков:</u> 1 поставщик – компания Тойота Моторс.</p> <p><u>Возможность переключения на других поставщиков</u> отсутствует для АСЦ «Toyota».</p> <p><u>Отрасль является приоритетной</u> для поставщиков, т.к. поставщик специализируется на машиностроении.</p>

### Продолжение таблицы 3

1	2
5) Влияние товаров(услуг)-заменителей	<p>В данном случае речь идет об услугах – заменителях.</p> <p>1) Самостоятельный ремонт владельцем автомобиля.</p> <p>Чаще всего потребители предпочитают этот вариант в случаях, когда поломка не сложная и есть все необходимое для починки. Данный вариант в последнее время предпочитается реже, поскольку в автомобилях появляется все больше электроники.</p> <p>2) Ремонт в НЕ авторизованном сервисном центре (небольшие частные СТО).</p> <p>Данный вариант выбирается довольно часто вследствие того, что в частных СТО, как правило, дешевле, но только если речь не идет о гарантийном обслуживании.</p> <p><u>Услуг-заменителей гарантийного обслуживания нет.</u></p>

На основании данных таблицы 3 была построена модель М. Портера (таблица 4).

Таблица 4 – Модель пяти сил для АСЦ «Toyota»

Параметр	Значение	Описание
Влияние конкуренции в отрасли со стороны реальных конкурентов	Среднее	Прямых конкурентов АСЦ «Toyota» нет, поскольку никто больше не занимается гарантийным обслуживанием. Но конкуренция все же присутствует, поскольку после окончания гарантийного срока дешевле обслуживать автомобиль в частных СТО.
Влияние потенциальных конкурентов	Слабое	Высокие барьеры для входа на рынок и высокая концентрация СТО в г. Благовещенске.
Влияние потребителей	Сильное	Предпочтения потребителей в выборе услуг и марки автомобилей играет большую роль в развитии бизнеса

услуг		АСЦ. Кроме того, наблюдается значительная чувствительность к цене.
Влияние поставщиков	Сильное	Поскольку нет возможности смены поставщиков, существование бизнеса без существующего поставщика невозможно.
Влияние товаров (услуг)-заменителей	Значительное	Довольно часто потребители предпочитают обслуживать автомобиль самостоятельно или у знакомых.

Согласно модели пяти сил Майкла Портера (таблица 4), наибольшее влияние на деятельность АСЦ «Toyota» оказывают потребители и поставщики. Наименьшее влияние наблюдается со стороны потенциальных конкурентов.

Далее необходимо перейти к исследованию угроз и возможностей ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица SWOT – анализа ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»

	<u>Возможности:</u> 1. Ускорение роста рынка 2. Увеличение спроса за счет повышения уровня жизни населения и научно-технического прогресса 3. Повышение требований к услугам по ремонту автомобилей 4. Расширение рынка услуг 5. Потребность клиентов в полном спектре услуг, предоставляемых АСЦ	<u>Угрозы:</u> 1. Вероятность появления новых конкурентов 2. Замедление роста рынка 3. Снижение спроса вследствие неблагоприятных демографических и экономических изменений (роста миграции, снижения численности, падения курса рубля, повышения цен на топливо и электроэнергию) 4. Негативные политические отношения с Японией (производителем) ставят под угрозу деятельность ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»
<u>Сильные стороны:</u> 1. Достаточные финансовые ресурсы организации 2. Специализированное оборудование 3. Высококвалифицированные мастера 4. Гарантийный ремонт автомобилей 5. Оригинальные запчасти и аксессуары 6. Обслуживание автомобилей с правым рулем	1-5 Инвестиции в НИОКР и применение новых технологий в области ремонта 1-5, 2-4 Введение новых услуг	1,2,7-1 Повышение качества и эффективности обслуживания (сервиса)

7. Хорошая репутация		
8. Хорошая мотивация сотрудников		
<u>Слабые стороны:</u>		
1. Размытость понимания проблем в организации	2-3,5 Максимальное информирование клиентов в области предоставляемых услуг	1-1,3 Введение изменений в организационной структуре  3-3 Снижение издержек для регулирования цен
2. Узкий фронт работ		
3. Ценовые конкурентные недостатки		
4. Невысокая скорость обслуживания		

Согласно проведенному SWOT-анализу, в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» благодаря наличию собственных средств, можно инвестировать в НИОКР для применения новых технологий в ремонте автомобилей. Благодаря преимуществам в области конкуренции нет оснований остро опасаться вхождения новых конкурентов на рынок. Для того, чтобы нейтрализовать слабую сторону узкой направленности работ, нужно проводить информирование клиентов в области предоставляемых услуг. Для снижения внутрифирменных издержек можно модифицировать имеющуюся организационную структуру предприятия, что, возможно, позволит снизить цены в случае падения платежеспособного спроса.

При помощи матрицы McKinsey был проведен анализ привлекательности отрасли и конкурентоспособности АСЦ «Toyota» (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка конкурентоспособности АСЦ «Toyota»

Критерии конкурентоспособности АСЦ «Toyota» ООО «Атик-Моторс»	Вес	Оценка		Итог	
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 1	Эксперт 2
Уникальность услуг (в т.ч. гарантийный ремонт)	0,25	8	7	2	1,75
Услуги удовлетворяют потребности целевой аудитории (владельцев автомобилей Toyota)	0,23	9	8	2,07	1,84
Хорошая репутация компании	0,21	10	8	2,1	1,68
Компания обладает достаточными рес-ми для функционирования на рынке (фин., трудовые)	0,14	9	9	1,26	1,26
Способность к быстрой адаптации к рыночным изменениям	0,08	4	5	0,32	0,4

Низкий уровень конкуренции (рынок не насыщен)	0,05	2	1	0,1	0,05
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	0,04	6	6	0,24	0,24
Сумма	1			8,09	7,22

Экспертами выступили директор авторизованного сервисного центра и руководитель отдела по работе с клиентами. Средняя оценка конкурентоспособности равна 8, что означает высокую конкурентоспособности АСЦ «Toyota».

Таблица 7 – Оценка привлекательности рынка

Критерии привлекательности рынка	Вес	Оценка		Взвешенная оценка	
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 1	Эксперт 2
Высокий спрос на услуги	0,4	10	10	4	4
Темпы роста рынка высокие	0,12	8	7	0,96	0,84
Количество игроков на рынке невелико	0,13	1	2	0,13	0,26
Низкие инвестиции в рекламу на рынке	0,06	1	1	0,06	0,06
Существуют возможности расширения ассортимента	0,05	3	5	0,15	0,25
Сила конкурентов невелика	0,06	2	4	0,12	0,24
Неудовлетворенность и скрытые потребности рынка	0,06	1	2	0,06	0,12
Возможности расширения рынка	0,04	4	4	0,16	0,16
Риски влияния политических факторов минимальны	0,02	5	2	0,1	0,04
Риски влияния экономических факторов минимальны	0,02	2	2	0,04	0,04
Риски влияния социо-культурных факторов минимальны	0,02	2	2	0,04	0,04
Риски влияния технологических факторов минимальны	0,02	1	1	0,02	0,02
Сумма	1			5,84	6,07

Согласно таблице 7, средняя оценка привлекательности рынка равна 6. Что соответствует средней привлекательности рынка.

Привлекательность рынка	Высокая (8-10)			
	Средняя (4-7)			
	Низкая (0-3)			
		Низкая (0-3)	Средняя (4-7)	Высокая (8-10)
Конкурентоспособность АСЦ «Toyota» на рынке				

Рисунок 4 - Матрица McKinsey

На рисунке 4 представлена матрица McKinsey, согласно которой ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» занимает высокую позицию на рынке, имеет достаточно конкурентных преимуществ. Привлекательность отрасли средняя, но при этом конкурентоспособность АСЦ в отрасли высокая. Для дальнейшего развития необходимо инвестировать в создание базы лояльных клиентов (чем компания и занимается) и продвижение своих конкурентных преимуществ.

Таким образом, при анализе внешней среды АСЦ «Toyota» было выяснено, что угрозы для деятельности представлены с политической и экономической сторон, а больше всего возможностей в социальной и технологической сферах. Наибольшее влияние на авторизованный сервисный центр оказывают поставщики и потребители, а наименьшее влияние исходит от потенциальных конкурентов. Наиболее привлекательными направлениями деятельности для АСЦ являются технологические разработки и/или инвестиции в НИОКР, повышение качества сервиса, снижение издержек (если это возможно) и/или реструктуризация.

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»

Руководство компании ООО «Атик-Моторс» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом. ООО «Атик-Моторс» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на ее содержание.

Организационная структура представлена на рисунке 5. Тип

организационной структуры - смешанный, так как сосуществует линейно-функциональные и дивизиональные структуры.

Всего в штате авторизованного сервисного центра Toyota числится 25 человек.

Каждый сотрудник ООО «Атик-Моторс» выполняет свои обязанности, в соответствии с должностными инструкциями.

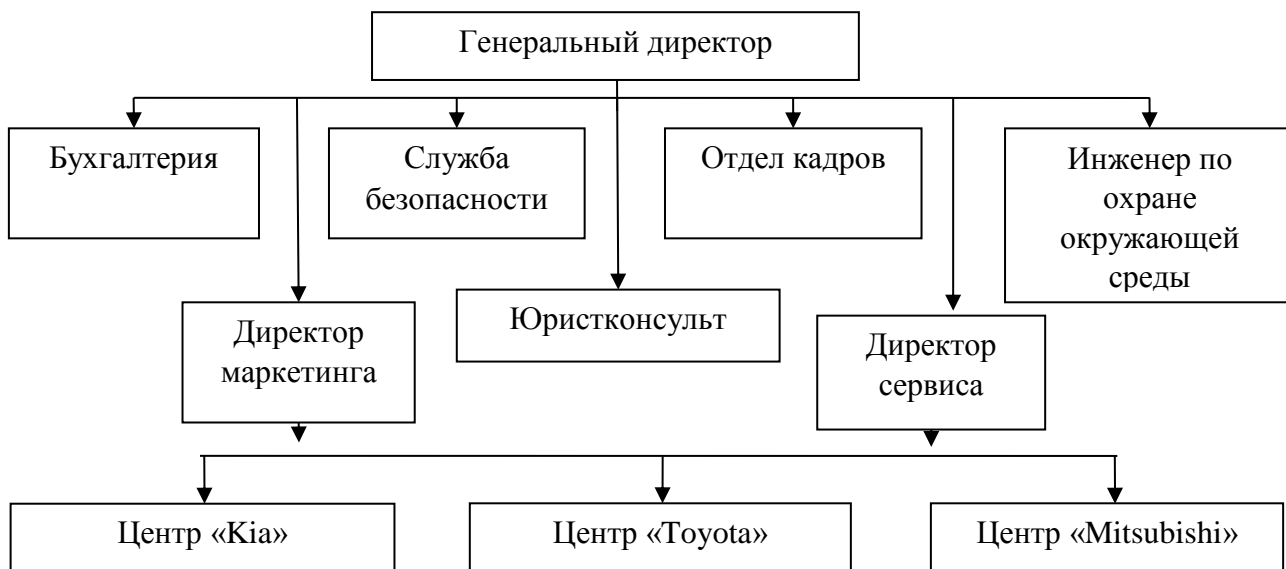


Рисунок 5- Организационная структура ООО «Атик-Моторс»

Организационная структура авторизованного сервисного центра Toyota представлена на рисунке 6.

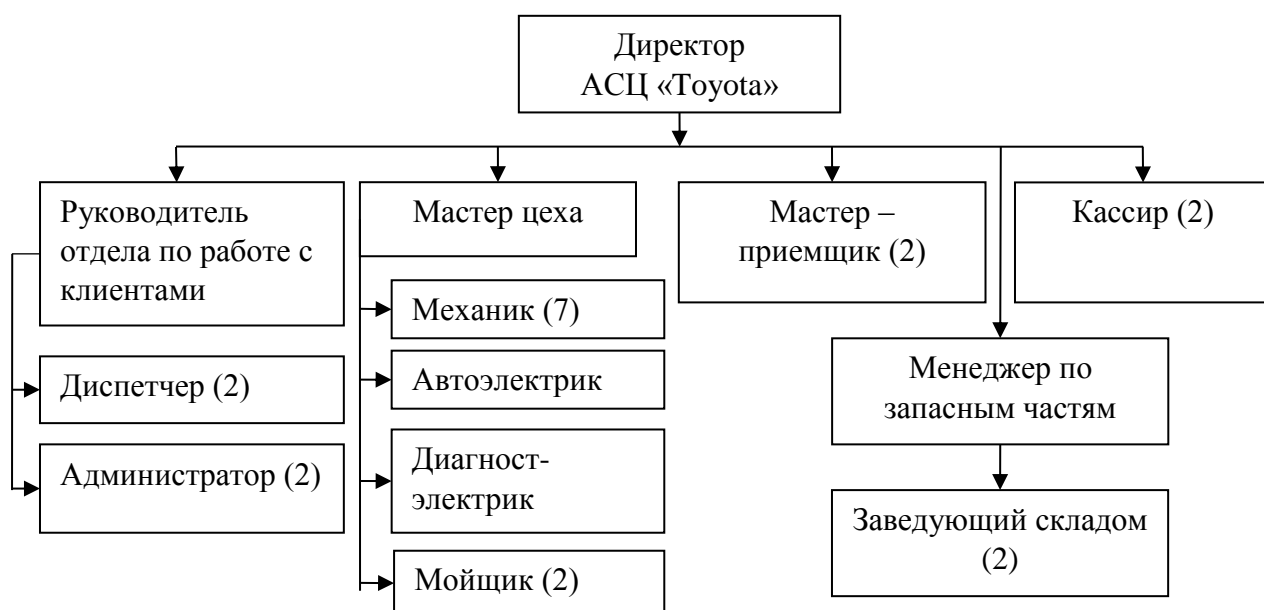


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Атик-Моторс»  
Авторизованного сервисного центра Toyota

Дистрибьютор «Toyota Motor», главный офис которого (в России) находится в Москве, регламентирует, как предоставлять услуги и рекомендует цены за их предоставление.

Далее необходимо рассмотреть предлагаемый ассортимент услуг ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

Кузовной ремонт включает в себя следующие услуги:

- покраска автомобиля с соблюдением рекомендаций завода изготовителя;
- устранение перекоса кузова (стапель);
- восстановление геометрии кузова;
- замена кузова/рамы автомобиля;
- установка дополнительных аксессуаров;
- профессиональная полировка кузова автомобиля;
- нанесение защитного покрытия, нанесение защитного антигравийного покрытия кузова, рамы автомобиля;
- установка защит (ДВС, картера, А(М)КПП);



- установка предпусковых подогревателей;
- замена автостекла, вибро – шумоизоляция автомобиля;
- услуги эвакуатора (доставка автомобиля в автосервис дилера).

Сервисный ремонт включает в себя:

- ремонт ходовой части;
- ремонт двигателей, диагностика агрегатов силовой установки;
- компьютерная диагностика;
- диагностика и ремонт трансмиссии;
- замена масла и технических жидкостей;
- проверка и регулировка углов установки колес;
- шиномонтаж и балансировка колес;
- развал-схождение;
- регулировка и установка светотехники;
- заправка и ремонт кондиционеров;
- теплая мойка и химчистка салона;
- осмотр автомобиля при купле-продаже.

Кроме того, авторизованный сервисный центр осуществляет установку дополнительного оборудования:

- установка дополнительных аксессуаров;
- установка охранно-противоугонных систем (иммобилайзеров, сигнализаций, механических блокираторов);
- установка аудио – и видеосистем;
- установка систем навигации;
- установка электронных систем помощи при парковке;
- установка предпусковых подогревателей.

Как видно из вышеперечисленного, АСЦ «Toyota» предлагает широкий ассортимент услуг для автомобилей.

Далее необходимо провести анализ кадров АСЦ «Toyota».

Таблица 8 – Штатное расписание ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»

Должность	Количество, чел.				
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Директор АСЦ «Toyota»	1	1	1	1	1
Руководитель отдела по работе с клиентами	1	1	1	1	1
Мастер цеха	-	1	1	1	1
Заведующий складом	-	2	2	2	2
Кассир	-	2	2	2	2
Администратор АСЦ «Toyota»	2	2	2	2	2
Диспетчер отдела приемки	2	2	2	2	2
Автоэлектрик	1	1	1	1	1
Диагност-электрик	1	1	1	1	1
Менеджер по запасным частям	1	1	1	1	1
Мастер-приемщик	2	2	2	2	2
Механик	7	7	7	7	7
Мойщик автомобилей	2	2	2	2	2
<b>Итого</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

По данным таблицы 8 видно, что численность персонала в АСЦ «Toyota» в 2021 г. составила 25 человек. Кроме того, численность никак не меняется на протяжении последних 4-х лет.

В 2017 году, при открытии данного авторизованного сервисного центра, численность работников составляла 20 человек. Уже в 2018 году в АСЦ «Toyota» появились новые должности, а именно: мастер цеха, заведующий складом, кассир, поэтому численность персонала увеличилась на 5 человек. С 2018 года численность и должности никак не менялись.

Для того, чтобы более подробно проанализировать динамику численности работников перейдем к таблице 9.

Таблица 9 – Анализ динамики численности персонала

Должность	Количество, чел.		Изменения		
	2017 г.	2021 г.	Δ, чел.	Тр <sub>б</sub> , %	Тпр <sub>б</sub> , %
Директор АСЦ «Toyota»	1	1	0	100,00	0,00
Руководитель отдела по работе с клиентами	1	1	0	100,00	0,00
Мастер цеха	0	1	1	-	-
Заведующий складом	0	2	2	-	-
Кассир	0	2	2	-	-
Администратор АСЦ «Toyota»	2	2	0	100,00	0,00

Диспетчер отдела приемки	2	2	0	100,00	0,00
Автоэлектрик	1	1	0	100,00	0,00
Диагност-электрик	1	1	0	100,00	0,00
Менеджер по запасным частям	1	1	0	100,00	0,00
Мастер-приемщик	2	2	0	100,00	0,00
Механик	7	7	0	100,00	0,00
Мойщик автомобилей	2	2	0	100,00	0,00
<b>Итого</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>125,00</b>	<b>25,00</b>

В таблице 9 проведен расчет базисных темпов роста, прироста, а также абсолютного изменения численности работников в АСЦ «Toyota». Согласно приведенным расчетам, базисный темп роста в 2021 г. составил 125 %, то есть, численность работников увеличилась на 25 % (5 человек) относительно 2017 года. Данное изменение численности связано, как указано выше, с введением новых должностей (мастер цеха, заведующий складом, кассир).

Анализ экономических показателей включает в себя анализ финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, анализ основных и оборотных средств. Данные бухгалтерского баланса ООО «Атик-Моторс» представлены в приложении А (финансовой отчетности отдельно для АСЦ «Toyota» организация не ведет).

Для того, чтобы определить, насколько ООО «Атик-Моторс» финансово устойчив, необходимо рассчитать коэффициенты финансовой устойчивости, а именно:

Коэффициент автономии (формула 3):

$$K_{\text{автоном.}} = \frac{СК}{ВБ} \quad (3)$$

Коэффициент зависимости (формула 4):

$$K_{\text{завис.}} = \frac{ЗК}{ВБ} \quad (4)$$

Коэффициент финансовой устойчивости (формула 5):

$$K_{\text{фин.уст.}} = \frac{\text{СК+ДО}}{\text{ВБ}} \quad (5)$$

Коэффициент финансовой активности (формула 6):

$$K_{\text{фин.акт.}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}} \quad (6)$$

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (формула 7):

$$K_{\text{обесп.ОАсобств.ОС.}} = \frac{\text{СК-ВНА}}{\text{ОА}} \quad (7)$$

Коэффициент постоянного актива (формула 8):

$$K_{\text{пост.ак.}} = \frac{\text{ВНА}}{\text{СК}} \quad (8)$$

Коэффициент маневренности собственного капитала (формула 9):

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{\text{СК-ВНА}}{\text{СК}} \quad (9)$$

Для того, чтобы можно было проследить динамику, в таблице 10 данные взяты за 3 года (2018 – 2020 гг.).

Таблица 10 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	Величина коэффициента			Абсолютное отклонение		Норматив
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 и 2019 г.	2019 и 2020 г.	
$K_{\text{автоном.}}$	0,696	0,695	0,759	-0,001	0,064	> 0,5

$K_{\text{завис.}}$	0,304	0,305	0,241	0,001	-0,064	< 0,5
$K_{\text{фин.уст.}}$	0,901	0,899	0,760	-0,001	-0,139	> 0,6 – 0,75
$K_{\text{фин.акт.}}$	0,436	0,439	0,318	0,003	-0,121	< 1 (1,5)
$K_{\text{обесп.Оасобств.ОС.}}$	0,584	0,596	0,695	0,011	0,100	> 0,1
$K_{\text{пост.ак.}}$	0,387	0,354	0,274	-0,033	-0,079	< 1
$K_{\text{маневр.}}$	0,613	0,646	0,726	0,033	0,079	> 0,1

Как видно из таблицы 10, коэффициент автономии в 2020 г. повысился относительно предыдущего года и остается в норме. В 2020 г. 75,9 % активов финансируется за счет собственных средств. Это характеризует организацию «Атик-Моторс», как заинтересованную в развитии своего бизнеса.

Коэффициент зависимости снизился на 0,064 и находится в пределах нормы как в 2019 г., так и в 2020 г. Доля заемного капитала в ООО «Атик-Моторс» в 2020 г. составила 24,1 %, что очень хорошо, т.к. свидетельствует о том, что организация приобретает имущество на собственные средства.

Коэффициент финансовой устойчивости снижается на протяжении 3-х лет, с 2019 г. упал на 0,14, в 2020 г. составил 0,76, что в пределах нормы. Это говорит о том, что в ООО «Атик-Моторс» в 2020 г. доля устойчивых источников финансирования уменьшилась и составила 76 %.

В 2020 г. коэффициент финансовой активности снизился на 0,121, относительно 2019 г., и находится ниже предельного значения, то есть, в норме. Поскольку при значении показателя ниже единицы (0,3 в данном случае), уровень риска ООО «Атик-Моторс» зависимости и непогашения долгов очень низкий.

Коэффициент обеспеченности оборотными активами собственных оборотных средств увеличивается на протяжении 3-х лет, в 2020 г. вырос, относительно 2019 г., на 0,1. Согласно коэффициенту, ООО «Атик-Моторс» в 2020 г. финансирует за счет собственных средств и долгосрочных обязательств 69,5 % оборотных активов.

Коэффициент постоянного актива снизился на 0,079 относительно 2019 г., и находится в пределах нормы. Значение показателя менее единицы (0,274) говорит о том, что в 2020 г. 27,4 % основного капитала сформировано за счет собственного капитала ООО «Атик-Моторс».

Коэффициент маневренности собственного капитала увеличивается с 2018 по 2020 г. и в 2020 г. составил 0,726, следовательно, в ООО «Атик-Моторс» в 2020 г. 72,6 % собственного капитала находится в виде оборотных активов, а значит, может быть быстро выведено из организации.

По полученным результатам, в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» все показатели находятся в пределах нормы, следовательно, организация финансово устойчива.

Следующим этапом необходимо определить тип финансовой устойчивости ООО «Атик-Моторс». Для этого необходимы данные таблицы 11.

Таблица 11 – Финансовые показатели ООО «Атик-Моторс»

Показатели	Величина на конец года, тыс. руб.		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4
Внеоборотные активы	95 566	93 256	80 352

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Собственный капитал	246 696	263 462	292 722
Собственные оборотные средства (разница итогов III и I разделов баланса)	151 130	170 206	212 370
Запасы (+ НДС по п.ц.)	175 213	176 620	178 420
Долгосрочные обязательства	72 330	77 500	542
Краткосрочные заемные средства	9 578	38 097	92 526

В 2020 г. в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» первый (абсолютный) тип финансовой устойчивости (условие: стоимость запасов менее стоимости собственных оборотных средств ( $178\ 420 < 212\ 370$ )). Данный тип устойчивости означает, что собственный капитал является самым дорогим источником финансирования и оплачивается за счет чистой прибыли, организация не зависит от внешних источников финансирования.

В 2019 и 2018 гг. можем говорить не об абсолютном типе, а о нормальном, поскольку запасы превышают стоимость собственных оборотных средств (условие не соблюдается). Нормальный (второй тип) финансовой устойчивости подразумевает под собой, что стоимость запасов превышает стоимость оборотных средств, но не превышает сумму стоимости оборотных средств и долгосрочных обязательств. В ООО «Атик-Моторс» в 2019 г. и 2018 гг. данное условие соблюдается: для 2019 г.  $170\ 206 < 176\ 620 < 247\ 706$  ( $170\ 206 + 77\ 500$ ), для 2018 г. :  $151\ 130 < 175\ 213 < 223\ 460$  ( $151\ 130 + 72\ 330$ )

Второй тип финансовой устойчивости означает, что источником финансирования запасов являются собственные оборотные средства и долгосрочные обязательства, что в ООО «Атик-Моторс» довольно низкие риски, высокие затраты на финансирование и частичное использование внешних источников.

В ООО «Атик-Моторс» все коэффициенты финансовой устойчивости находятся в норме на протяжении 2-х лет, что говорит о стабильности и финансовой устойчивости организации. При выяснении типа финансовой устойчивости оказалось, что в 2018 - 2019 гг. в АСЦ «Toyota» наблюдается нормальный тип финансовой устойчивости, а в 2020 г. организация достигает абсолютного типа, который свидетельствует о низких рисках и независимости.

Коэффициентный анализ ликвидности дополняет изучение платежеспособности с позиции возможных перспектив текущей деятельности при своевременном погашении обязательств. Для проведения анализа необходимо применить следующие формулы:

Коэффициент общей ликвидности (формула 8):

$$K_{\text{общ.ликв.}} = \frac{A1+0,5A2+0,3A3}{П1+0,5П2+0,3П3}$$

(10)

Коэффициент абсолютной ликвидности (формула 9):

$$K_{\text{абс.ликв.}} = \frac{A1}{П1+П2}$$

(11)

Коэффициент промежуточной ликвидности (формула 10):

$$K_{\text{пром.ликв.}} = \frac{A1+A2}{П1+П2}$$

(12)

Коэффициент текущей ликвидности (формула 11):

$$K_{\text{тек.ликв.}} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}$$

(13)

Для анализа ликвидности баланса необходимо агрегировать его статьи в 8 групп (таблица 12).

Таблица 12 – Группы активов и пассивов на предприятии

Группы активов и пассивов	Величина на конец года, тыс. руб.		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4
А4 Внеоборотные активы	95 566	93 256	80 352
Продолжение таблицы 12			
1	2	3	4
А3 Запасы + НДС по приобрет. ценностям + прочие ОА	175 492	176 759	178 614
А2 Дебиторская задолженность	75 799	99 128	124 265
А1 Денежные ср-ва + краткосрочные фин. вложения	7 365	9 916	2 559
Итого	354 222	379 059	385 790
П4 Капитал и резервы	246 696	263 462	292 722
П3 Долгосрочные обязательства + доходы буд. периодов + оценочные обязательства	72 330	77 500	542
П2 Краткосрочные заемные ср-ва + прочие обязательства	9 578	7 704	34 748
П1 Кредиторская задолженность	25 618	30 393	57 778
Итого	354 222	379 059	385 790

Коэффициентный анализ ООО «Атик-Моторс» для 2018 - 2020 гг.



представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Коэффициентный анализ ликвидности ООО «Атик-Моторс»

Показатель	Величина показателя на конец года			Абсолютные изменения		Норматив по коэффициенту
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 и 2019 г.	2019 и 2020 г.	
К <sub>общ.ликв.</sub>	1,88	1,96	1,57	0,08	-0,39	> 1
К <sub>абс.ликв.</sub>	0,21	0,26	0,03	0,05	-0,23	> 0,1 – 0,2
К <sub>пром.ликв.</sub>	2,36	2,86	1,37	0,50	-1,49	> 0,7 – 1,5
К <sub>тек.ликв.</sub>	7,35	7,50	3,30	0,15	-4,20	> 1 - 2

Согласно полученным результатам, с 2018 по 2019 г. показатели ликвидности повышались, а в 2020 г. снизились. Все коэффициенты ликвидности соответствуют норме с 2018 по 2019 г., но в 2020 г. коэффициент абсолютной ликвидности снизился на 0,23 и опустился ниже норматива. Это произошло за счет значительного прироста краткосрочных заемных средств и прочих обязательств, а также кредиторской задолженности. Такое значение говорит о том, что в 2020 г. ООО «Атик-Моторс» может немедленно погасить краткосрочных обязательств меньше, чем в 2018 и 2019 гг. (краткосрочная платежеспособность организации упала).

Остальные коэффициенты также демонстрируют отрицательную динамику, но находятся в пределах нормы, это говорит о том, что у организации имеется возможность расплатиться по краткосрочным обязательствам в средне- и долгосрочной перспективе.

Коэффициент общей ликвидности в 2020 г. снизился на 0,39, относительно данных 2019 г., но соответствует нормальному значению коэффициента.

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает, что ООО «Атик-Моторс» легко может погасить текущие обязательства, если положение станет критическим. В 2020 г. показатель снизился на 1,49, но все равно находится в пределах нормы.

Коэффициент текущей ликвидности превышает нормативное значение в

2020 г. почти в 2 раза, хотя значение коэффициента снизилось на 4,2, относительно предыдущего года. Показатель свидетельствует о том, что в течение операционного цикла (года) ООО «Атик-Моторс» в 2020 г. могло погасить 330 % краткосрочных обязательств (больше, чем имеет обязательств).

Согласно коэффициентному анализу, ликвидность предприятия в 2020 г. находится в норме по всем показателям, за исключением абсолютной ликвидности.

Итак, по итогам проведенного анализа баланса ликвидности и коэффициентному анализу ликвидности, ООО «Атик-Моторс» с 2019 г. по 2020 г. способна погашать текущую задолженность за счет имеющихся текущих активов. На конец 2020 г. в организации имеются трудности с погашением обязательств абсолютно ликвидными активами в наиболее короткие сроки (в краткосрочной перспективе).

Для анализа оборотных активов необходимо обратиться к следующим формулам:

Коэффициент оборачиваемости (формула 12):

$$K_{об} = \frac{В}{\overline{ОА}} \quad (14)$$

Коэффициент закрепления (формула 13):

$$K_з = \frac{\overline{ОА}}{В} \quad (15)$$

Коэффициент длительности одного оборота (формула 14):

$$D_{об} = \frac{Д}{K_{об}} \quad (16)$$

Рентабельность оборотных активов (формула 15):

$$R_{OA} = \frac{ЧП}{OA} \quad (17)$$

Таблица 14 – Анализ оборотных активов ООО «Атик-Моторс»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент оборачиваемости	3,81	3,44	3,99
Коэффициент закрепления	0,26	0,29	0,25
Длительность одного оборота, дни	95,80	106,10	91,43
Рентабельность оборотных активов, %	6,60	6,16	10,68

Согласно результатам таблицы 14, коэффициент оборачиваемости оборотных средств показал, что за год в ООО «Атик-Моторс» в 2020 г. оборотные средства совершили почти 4 оборота, что лучше, чем в 2018 - 2019 гг.

Коэффициенту закрепления показал, что в 2020 г. на 1 рубль реализованной продукции приходилось 25 копеек оборотных средств, в 2019 г. на рубль реализованной продукции приходилось на 4 копейки, а в 2018 г. на 1 копейку больше. Следовательно, затраты оборотных средств на рубль реализованной продукции в 2020 г. сократились.

Длительность оборота в 2020 г. составила 92 дня, что 15 дней меньше, чем в 2019 г., и на 4 меньше, чем в 2018 г.

Рентабельность оборотных средств в 2020 г. повысилась с 6,2 % до 10,7 %. В рассматриваемом периоде рентабельность в 2020 г. достигает максимального значения.

На основании приведенных расчетов можно сделать вывод, что оборотные активы используются эффективно: рентабельность увеличилась, затраты на рубль реализованной продукции снизились, длительность оборота уменьшилась и, соответственно, количество оборотов в год возросло.

Итак, в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» широкий ассортимент предоставляемых услуг. Штатное расписание менялось только в 2018 г., когда появились новые должности. Согласно проведенному анализу, ООО «Атик-Моторс» финансово устойчиво – в 2020 г. имеет абсолютный тип финансовой

устойчивости, ликвидность предприятия в 2020 г. находится в норме, оборотные средства используются эффективно.

### 2.3 Анализ обслуживания клиентов ООО «Атик-Моторс» АСЦ Toyota»

В ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» осуществляется производственный процесс предоставления услуг клиентам (рисунок 7).



Рисунок 7 – Блок-схема производственного процесса АСЦ «Toyota»

Далее необходимо перейти к текстовому описанию производственного бизнес-процесса сервисного центра (особое внимание процессам записи на обслуживание и проверки качества).

Клиент может записаться по телефону, либо оставить заявку в электронном виде на официальном сайте автосервиса, либо приехать непосредственно в автосервис.

Если клиент звонит по телефону, звонок принимает диспетчер отдела

приемки, либо администратор. Клиент рассказывает, что его беспокоит в машине. Диспетчер (администратор) спрашивает, находится ли машина на гарантии, если да, то записывает на гарантийный осмотр в любое ближайшее удобное клиенту время. Если нет, уточняет, в чем именно заключается проблема, от этого зависит, на какую диагностику записывать автомобиль. Стоимость сообщается сразу же по телефону. Далее диспетчер (администратор) предлагает время для записи. Клиент выбирает подходящее ему время, называет ФИО, модель автомобиля.

К назначенному времени клиент приезжает в сервисный центр, проходит к стойке регистрации, сообщает, что приехал по записи (называет ФИО). Диспетчер (администратор) записывает данные техпаспорта (Vin номер, номер двигателя и др.). Сообщает о прибытии клиента мастеру-приемщику, мастер-приемщик принимает машину у клиента и загоняет ее в мастерскую.

В мастерской машина помещается на подъемник, для нее назначается мастер, производится осмотр. Клиент в это время находится либо в зоне ожидания, либо отправляется по своим делам.

В ходе осмотра мастер-приемщик и механик выявляют поломки. Далее мастер-приемщик сообщает о проблемах и предлагает пути решения: либо оставить машину на ремонт, либо клиент может забрать ее, если решает отремонтировать самостоятельно (в таком случае сервис ответственности не несет).

В случае, когда клиент оставляет машину на ремонт в сервисе, с ним согласуются все работы и замены. По окончании ремонта диспетчер (администратор) сообщает о готовности автомобиля и конечной стоимости. Клиент забирает автомобиль в удобное для него время, предварительно оплатив услуги сервиса.

После обслуживания клиенту выдается анкета, которая направлена на получение информации об оценке услуг и удовлетворенности потребителей. Ключевыми вопросами анкеты являются: «Устроило ли Вас качество выполненных работ?», «Насколько Вы удовлетворены объяснением

выполненных работ и стоимостью обслуживания?» и «Как бы Вы оценили общую удовлетворенность данным сервисным центром?». Данная анкета выдается клиенту диспетчером или администратором.

Кроме того, проводится процедура холодного звонка, называемая «Follow up». Цели проведения холодного звонка:

- продемонстрировать клиенту заботу со стороны Дилерского центра;
- удостовериться в том, что клиент удовлетворен процессом сервисного обслуживания, ремонта автомобиля или результатом проведенных работ.

Данную процедуру проводит диспетчер АСЦ или руководитель отдела по работе с клиентами.

Анкетирование проводится сразу же после получения клиентами услуг, контрольный звонок же должен состояться не позднее 3-х дней с момента обслуживания автомобиля.

Ответы клиентов фиксируются, передаются руководителю по работе с клиентами, который отправляет их (в форме отчета) в центральный офис «Тойота Мотор», находящийся в Москве. По окончании месяца руководителем отдела по работе с клиентами просчитывается индекс «Fix it right». В случае, если показатели данного индекса три месяца подряд находятся ниже минимально допустимого, разрабатывается план действий по повышению удовлетворенности клиентами качества сервиса.

При подробном рассмотрении производственного процесса обслуживания клиентов отмечается, что некоторые этапы процесса могут выполняться различными сотрудниками, например, этап записи клиентов может выполнить как администратор, так и диспетчер, а этап проведения обзвона клиентов может выполнить как диспетчер, так и руководитель отдела по работе с клиентами. В то же время, для клиента не имеет значения, какой сотрудник запишет его, кто ему позвонит и прочее.

В ходе исследования были проанализированы должностные инструкции администратора, диспетчера и руководителя отдела по работе с клиентами, их должностные обязанности представлены в приложении А.

Сравнивая должностные инструкции руководителя отдела по работе с клиентами и администратора, выяснилось, что дублируется функция работы с претензиями клиентов по поводу обслуживания.

Анализ должностных инструкций руководителя отдела по работе с клиентами и диспетчера показал, что повторяются следующие функции: обзвон клиентов после проведения обслуживания в целях определения качества обслуживания, сбор информации по обзвонам для внесения в журнал.

При исследовании должностных инструкций администратора и диспетчера выяснилось, что дублируются функции принятия телефонных звонков, поступающих в автосервис и, при необходимости, перевод их на работников автосервиса, консультация клиентов по услугам автосервиса (администратор и диспетчер).

Учитывая все вышесказанное, приходим к выводу, что существует необходимость внесения изменений в должностные инструкции.

Для анализа обслуживания клиентов также было учтено мнение самих клиентов АСЦ «Toyota»: были рассмотрены отзывы посетителей в таких приложениях, как «Google maps» и «2ГИС», благодаря чему выяснилось, что существуют 2 основные (значимые для клиентов) проблемы: невысокая скорость обслуживания и высокая стоимость услуг.

Для наглядности результаты анализа обслуживания клиентов приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Слабые стороны обслуживания АСЦ «Toyota»

Слабые места сервиса	
Со стороны организации	Со стороны клиентов
- Дублирование функций администратора, диспетчера и руководителя отдела по работе с клиентами.	- Высокая стоимость обслуживания; - Невысокая скорость обслуживания.

Итак, благодаря проведенному анализу обслуживания клиентов ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota», выяснилось, что некоторые функции

сотрудников АСЦ (а именно: администратора, диспетчера и руководителя отдела по работе с клиентами) схожи, либо дублируются (в соответствии с должностными инструкциями). Следовательно, существует возможность оптимизации внутренних связей в организации. Кроме того, были выявлены проблемы, отмечаемые в отзывах клиентами АСЦ: высокие цены и невысокая скорость обслуживания.

Таким образом, анализ состояния ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» показал, что во внешней среде представляют наибольшую опасность политическая и экономическая сферы, а возможности представлены в социальной и технологической сферах, наиболее сильное влияние оказывают поставщики и потребители. Во внутренней среде можно отметить широкий ассортимент услуг и благоприятное финансовое состояние. В вопросе обслуживания клиентов существуют проблемы цен и скорости, а также дублирования функций сотрудников авторизованного сервисного центра.



### 3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ООО «АТИК-МОТОРС» АСЦ «ТОУОТА»

#### **3.1 Формирование алгоритма внедрения изменений и определение направлений изменений**

Для того, чтобы внедрять какие-либо изменения в организацию, необходимо разработать четкую последовательность шагов, так называемый алгоритм действий.

В первой главе данной выпускной квалификационной работы был изучен теоретический материал по вопросу алгоритма и путей реализации изменений. На основании данного материала для данной работы был разработан следующий алгоритм внедрения изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»:

- 1) Проведение всестороннего анализа объекта.
- 2) Выбор направлений изменений.
- 3) Разработка организационного механизма изменений.
- 4) Планирование ресурсного обеспечения выбранных изменений.
- 5) Оценка ожидаемой эффективности планируемых изменений.

Первый этап алгоритма внедрения изменений – анализ внешней и внутренней среды организации, а также анализ обслуживания клиентов – подробно представлен во второй главе данной выпускной квалификационной работы.

Второй этап алгоритма представляет собой определение направлений изменений в организации. То есть, на данном этапе необходимо выбрать, какие именно изменения требуются организации.

Третий этап алгоритма подразумевает построение организационного механизма изменений – то есть подробное описание, что собой представляют изменения, кто за них должен отвечать, кто должен непосредственно участвовать в их внедрении и проведении.

На четвертом этапе необходимо учесть ресурсы для обеспечения предложенных изменений.

Пятый этап алгоритма – оценка эффективности изменений – позволяет узнать, насколько эффективны изменения в финансовом смысле, насколько они значимы для организации и клиентов.

Ниже представлен выбор направлений изменения для внедрения в условиях данного объекта исследования.

Миссия АСЦ «Toyota» ООО «Атик-Моторс» выглядит следующим образом: «Авторизованный сервисный центр отвечает всем корпоративным стандартам компании Тойота Мотор, и готов предложит своим клиентам принципиально новый уровень обслуживания. Это современный и высокотехнологичный сервис, в котором автовладельцы смогут получить полный спектр услуг по гарантийному и постгарантийному обслуживанию и ремонту автомобилей Toyota и Lexus».

В соответствие с миссией сформулированы следующие цели АСЦ «Toyota»:

- максимизация прибыли;
- расширение рынка товаров и услуг;
- повышение качества обслуживания.

Для оценки соответствия деятельности АСЦ «Toyota» миссии и целям, следует определить ключевые факторы успеха.

На основании рисунка 6 были проанализированы внутренние бизнес-процессы в организации, рассмотрение которых целесообразно в связи с задачами данной работы, это такие процессы, как: запись клиента, оформление данных, консультация клиента об услугах, проведение обзвона (опроса) клиентов. Также при помощи «Google maps» и «2ГИС» были проанализированы отзывы посетителей АСЦ «Toyota», благодаря чему выяснилось, что существуют 2 основные проблемы: невысокая скорость обслуживания и высокая стоимость услуг, что следует учесть при формировании ключевых факторов успеха (КФУ).

Под ключевыми факторами успеха предполагается деятельность организации, определяющая условия достижения благоприятного положения на рынке.

В соответствии с целями организации и вышеуказанными проблемами, к ключевым факторам успеха ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» относятся:

- максимизация прибыли – стремление к получению наибольшей возможной прибыли;
- расширение рынка услуг – создание новых и модернизация существующих услуг;
- повышение качества обслуживания – повышение удовлетворенности клиентов обслуживанием в АСЦ;
- повышение эффективности обслуживания – достижение удовлетворенности клиентов за счет как можно меньших затрат организации;
- улучшение репутации организации и повышение лояльности клиентов – формирование устойчивого желания клиентов вновь пользоваться услугами АСЦ «Toyota».

Для достижения успеха организации необходимы изменения, способствующие достижения перечисленных ключевых факторов. Благодаря анализу обслуживания клиентов выяснилось, что необходимо внести изменения в должностные инструкции, а также, что клиенты недовольны ценами и скоростью обслуживания. Отсюда вытекают следующие конкретные изменения:

- изменение должностных обязанностей в инструкциях диспетчера, администратора и руководителя отдела по работе с клиентами;
- введение нового вида услуг – ночного ремонта автомобилей;
- предоставление подарков клиентам;
- введение бесплатной мойки автомобилей при обслуживании;
- регулярная работа с персоналом, непосредственно взаимодействующим с клиентами.

В таблице 16 представлено влияние изменений на достижение ключевых

факторов успеха.

Таблица 16 – Влияние изменений на достижение КФУ

КФУ \ Изменения	Максимизация прибыли	Расширение рынка услуг	Повышение качества обслуж.	Повышение эф-ти обслуж.	Повышение лояльности клиентов
Изменение должностных инструкций	+			+	
Введение нового вида услуг	+	+			
Предоставление подарков			+		+
Введение бесплатной мойки			+		+
Изменение в работе персоналом	+		+	+	+

Как видно из таблицы 16, изменение должностных инструкций способствует максимизации прибыли и повышению эффективности обслуживания клиентов. Предполагается, что при внесении изменений в должностные инструкции сотрудников ответственность станет строго индивидуальной, также, вероятно, может исчезнуть потребность в одной из должностей, что положительно скажется как на внутреннем взаимодействии персонала (без лишних звеньев), так и на бюджете организации.

Введение нового вида услуг – ночного ремонта автомобилей прямо направлено на расширение рынка услуг, а также на повышение прибыли организации.

Предоставление подарков клиентам предполагает повышение качества обслуживания клиентов, поскольку данное изменение относится к улучшению сервиса, также оно предполагает формирование лояльности клиентов: цены АСЦ значительно изменить не может, поскольку они рекомендованы дистрибьютором, но клиенту будет приятно получить подарок, за счет чего

отношение станет лояльней.

Введение бесплатной мойки автомобилей при обслуживании также нацелено на повышение качества сервиса, улучшение имиджа и повышение лояльности клиентов. Опыт с бесплатной мойкой автомобилей существует в г. Благовещенск у предприятия – конкурента, клиенты хвалят данную услугу, поэтому имеет смысл ввести аналогичную в АСЦ «Toyota».

Предлагаются некоторые изменения в работе с персоналом – необходимо регулярно проводить беседы с диспетчерами, корректировать время записи клиентов для того, чтобы обслуживание автомобилей выполнялось вовремя. Работа с персоналом, непосредственно взаимодействующим с клиентами будет способствовать максимизации прибыли, повышению качества и эффективности обслуживания, а также улучшению имиджа, повышению лояльности клиентов. Данное незначительное изменение предполагает достижение значительных результатов, ведь если сотрудник будет записывать клиентов не слишком плотно по времени (необходимо ориентироваться на среднее время предоставления тех или иных услуг), будет всегда вежлив с посетителями, а также будет способен точно проконсультировать клиента, это благоприятно скажется на всех перечисленных факторах успеха.

Итак, для данной выпускной квалификационной работы был разработан алгоритм внедрения изменений, включающий этапы анализа объекта, выбора направления изменений, разработки организационного механизма изменений, планирования ресурсного обеспечения и оценки эффективности планируемых изменений. В данном разделе был выполнен второй этап алгоритма – для достижения ключевых факторов успеха организации определены направления изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota», а именно: изменение должностных обязанностей в инструкциях диспетчера, администратора и руководителя отдела по работе с клиентами, введение нового вида услуг – ночного ремонта автомобилей, предоставление подарков клиентам, введение бесплатной мойки автомобилей при обслуживании, регулярная работа с персоналом, непосредственно взаимодействующим с клиентами.

### **3.2 Организационный механизм изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»**

Для внедрения изменений необходимо разработать организационный механизм, поскольку изменения в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» затрагивает многих сотрудников, к ответственности должны быть вовлечены все те сотрудники, которых напрямую касаются предложенные изменения (т.е., применяется проблемно-ориентированный подход). В данном случае речь идет о таких сотрудниках, как генеральный директор, директор авторизованного сервисного центра, юрист, диспетчер, администратор, руководитель отдела по работе с клиентами и кадровик.

Поскольку для данных изменений требуется значительное количество сотрудников, оптимальным будет внедрять изменения параллельно основной работе персонала.

Покажем далее механизм реализации каждого из изменений.

#### 1) Изменение должностных инструкций.

Как отмечалось выше, некоторые обязанности диспетчера, администратора и руководителя отдела по работе с клиентами дублируются (в соответствии с должностными инструкциями, приложение А). Поэтому необходимо изменить должностные обязанности сотрудников. В ходе изменений функциональных обязанностей диспетчера были добавлены следующие пункты:

«2.1.10. Принимает и регистрирует входящую и исходящую корреспонденцию, направляет ее в структурные подразделения, обеспечивает сохранность проходящей служебной документации.

2.1.11. В соответствии с резолюцией руководителей предприятия передает документы на исполнение, выдает необходимые справки по зарегистрированным документам.

2.1.13. Отправляет исходящую документацию по адресатам, в том числе почтой.

2.1.14. Бронирует, заказывает и выкупает авиа- и железнодорожные

билеты, бронирует номера в гостиницах для работников, выезжающих в командировки.»

Вышеуказанные пункты ранее относились к перечню функциональных обязанностей администратора.

Из инструкции диспетчера был изъят пункт:

«2.1.11. Осуществляет телефонный обзвон клиентов после обслуживания на автосервисе (не позднее 48 часов после обслуживания) с целью определения качества обслуживания клиентов, также осуществляет телефонный обзвон юридических лиц, имеющих задолженность по оплате с целью определения сроков погашения задолженности.»

Данная функция уже существует в должностных обязанностях руководителя отдела по работе с клиентами, поэтому она была скорректирована и оставлена в функциональных обязанностях руководителя отдела. Измененные функциональные обязанности представлены в приложении Б.

После данных изменений в должностных инструкциях выяснилось, что в должности администратора больше не остается значимых для деятельности организации функциональных обязанностей, следовательно, необходимо убрать должность администратора из организационной структуры АСЦ.

2) Введение нового вида услуг (ночной ремонт автомобилей).

Данное изменение подразумевает собой введение ночной смены в автосервисе. Нововведение актуально, поскольку в г. Благовещенск большинство автосервисов работают до 18:00 – 20:00 часов. Предполагается, что ночью не такой высокий спрос на услуги ремонта, поэтому достаточно оставить 2 механиков на ночную смену.

Услуги ночного ремонта предположительно будут иметь спрос, поскольку предоставляют возможность клиентам (в случае не самой серьезной поломки) оставить автомобиль на ремонт на ночь, а уже утром забрать его, не тратя времени и средств на поиск альтернативных способов передвижения. В этом есть преимущество данного предложения.

Такого опыта работы в городе нет, поэтому достаточно трудно

предположить, насколько востребованной будет услуга, исходя из этого, так же трудно понять, сколько работников необходимо. Будем исходить из того, что выполнять данную работу будут 2 механика.

Рассчитаем заработную плату одного механика в час, для этого необходимо месячный оклад (штатное расписание в приложении В) разделить на количество часов, отработываемых одним механиком, а также на количество механиков в штате, получим:

$$123\ 847,5 : 170 : 7 = 104,1 \text{ (руб. в час)}$$

Поскольку согласно ТК РФ ст. 96, ночная работа должна оплачиваться минимум на 20 % больше дневной, один час ночной смены механика должен оплачиваться:

$$104,1 \times 1,2 = 124,92 \text{ (руб. в час)}$$

Далее разработан примерный график трудового распорядка для двух новых механиков (таблица 17). Необходимо отметить, что в выходные автосервис будет работать только днем, ночных смен не будет.

Таблица 17 - График работы механиков АСЦ «Toyota»

	1	2	3	4	5	6	7	∑ часов
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
1-й механик	Р	Р	В	В	Р	В	В	36
2-й механик	В	В	Р	Р	В	В	В	24
	8	9	10	11	12	13	14	
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
1-й механик	В	В	Р	Р	В	В	В	24
2-й механик	Р	Р	В	В	Р	В	В	36
	15	16	17	18	19	20	21	
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
1-й механик	Р	Р	В	В	Р	В	В	36
2-й механик	В	В	Р	Р	В	В	В	24
	22	23	24	25	26	27	28	
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
1-й механик	В	В	Р	Р	В	В	В	24
2-й механик	Р	Р	В	В	Р	В	В	36
	29	30						
	Пн	Вт						
1-й механик	Р	В						12



2-й механик	В	Р						12
Итого	1-й механик = $36 \times 2 + 24 \times 2 + 12 = 132$ (ч.)							264
	2-й механик = $24 \times 2 + 36 \times 2 + 12 = 132$ (ч.)							

Условные обозначения таблицы 17:

Р – рабочая смена (12 часов);

В – выходной.

Согласно данным таблицы, каждый механик в месяц отработает 132 часа, следовательно, суммарно работа механиков займет 264 часа. Хотя по ТК РФ ночная смена – это время с 22 до 6 часов, допустим, что механики получают повышенную на 20 % ставку за всю 12-часовую смену, в таком случае:

$$124,92 \times 264 = 32\,978,88 \text{ (руб.)}$$

Выходит, что затраты на заработную плату двух новых механиков составят 32 978,88 рублей в месяц (при этом вся смена оплачивается, как ночные часы). Отчисления в соц. фонды составляют 30 % от заработной платы, что в сумме составляет 9 893,7 руб.

Исходя из вышесказанного, общие затраты на данный вид услуг за 1 месяц составят:

$$32\,978,88 + 9\,893,7 = 42\,872,58 \text{ руб.}$$

3) Предоставление подарков клиентам.

При высокой стоимости обслуживания (свыше 30 000 руб.) выдавать клиенту подарок. В качестве подарков рассматриваются три вида товаров: подушка автомобильная «Toyota», автомобильный коврик «Toyota» и ароматизатор для салона.

Согласно данным организации, ремонт свыше 30 000 руб. производится около 20 раз в месяц. Следовательно, в среднем в месяц работы необходимо 20 подарков.

Коврик для панели управления «Toyota» стоит порядка 1 200 руб. (цена варьируется, в зависимости от модели авто).

Для того, чтобы подарки были равноценны по стоимости, ароматизатор и подушку необходимо объединить в один комплект, тогда их суммарная

стоимость составит:

$$800 + 400 = 1\,200 \text{ (руб.)}$$

Теперь коврик и комплект «ароматизатор + подушка» равноценны. Месячная себестоимость подарков при высокой стоимости обслуживания составит:

$$1\,200 \times 20 = 24\,000 \text{ (руб.)}$$

Данное изменение нацелено на повышение лояльности клиентов организации. Поскольку цены на услуги высокие (согласно отзывам), необходимо нивелировать их при помощи дополнительных подарков (высокого уровня сервиса).

#### 4) Бесплатная мойка автомобилей.

Бесплатная мойка автомобилей (техническая мойка) при обслуживании по желанию клиентов. Предполагается, что не все клиенты будут согласны на мойку, поскольку это займет дополнительное время. Данное мероприятие позволит поднять имидж организации, т.к. клиентам приятно получить чистый автомобиль. Стандартная мойка салона в АСЦ, называемая «технической мойкой» стоит 350 руб., в день обслуживается около 15 автомобилей, около 5 из них (в сезон весна - осень) остаются на мойку после обслуживания, зимой остаются около 3 автомобилей.

#### 5) Дополнительная работа с персоналом.

Возможно, проблема «невысокой скорости обслуживания», о которой говорят клиенты АСЦ, во многом исходит из того, что администратор и диспетчер записывают клиентов, не учитывая время предоставления услуг клиентам, записанным ранее. Вследствие «плотной» записи происходят накладки по времени - сотрудники еще не успели закончить обслуживание первого автомобиля, как уже по записи появился второй. Работа с сотрудниками - диспетчерами предполагает обсуждение и корректировку интервалов записи автомобилей, а также корректировку максимального количества автомобилей для обслуживания на одно и то же время.

Организационный механизм перечисленных изменений включает

матрицу распределения ответственности (таблица 18).

Таблица 18 – Матрица распределения ответственности

Направления деятельности Должностные лица	Изменение должностных инструкций	Движение кадров	Мойка авто	Подарки	Маркетинг	Работа с персоналом	Новая услуга
Диспетчеры (2 чел.)	5	5	-	1	-	5	-
Администраторы (2 чел.)	5	5	-	-	-	-	-
Руководитель отдела по работе с клиентами	5	-	-	-	-	2	5
Бухгалтер	-	5	5	5	5	-	5
Кадровик	1	1	-	-	-	-	5
Юрисконсульт	2	5	-	-	-	-	5
Директор маркетинга	-	-	-	-	1	-	-
Мойщики автомобилей	-	-	1	-	-	-	-
Механики	-	5	-	-	-	-	1
Директор АСЦ «Toyota»	4	3	4	3,4	3	1	3
Генеральный директор ООО «Атик-Моторс»	-	4	-	-	4	3	4

Условные обозначения:

- 1 – первый исполнитель;
- 2 – соисполнитель;
- 3 – проверка исполнения;
- 4 – контроль исполнения;
- 5 – участие (помощь).

Согласно матрице распределения ответственности, при изменении должностных инструкций задействованы диспетчеры, администраторы, руководитель отдела по работе с клиентами (поскольку именно их должностные инструкции подлежат изменению), кадровик вместе с юрисконсультом вносят изменения в обязанности сотрудников, директор АСЦ контролирует процесс.

Под движением кадров понимается увольнение администраторов (при

изменении должностных инструкций должность подлежит сокращению) и прием 2-х механиков для ночной смены работы сервиса. В данной работе задействованы диспетчеры, администраторы, механики, бухгалтер, кадровик, директор АСЦ, а также генеральный директор ООО «Атик-Моторс».

Мойку автомобилей осуществляют мойщики, процесс контролирует директор авторизованного сервисного центра, бухгалтер рассчитывает затраты на данные процедуры.

Предоставлением подарков клиентам занимаются диспетчеры, поскольку они непосредственно взаимодействуют с клиентами, бухгалтер рассчитывает затраты, директор АСЦ контролирует и проверяет процесс.

Под маркетинговой деятельностью подразумевается проведение рекламной кампании (реклама на «Авторадио»), поскольку вводится новый вид услуги, необходимо донести информацию до потребителей. За данное изменение ответственен директор маркетинга, бухгалтер определяет допустимые затраты на рекламу, директор АСЦ проверяет исполнение, генеральный директор осуществляет контроль.

Проведение работы (бесед, обсуждений, корректировок по времени) с персоналом (диспетчерами) осуществляет директор автосервиса и руководитель отдела по работе с клиентами, поскольку он в курсе всех претензий и жалоб, проверяет результат генеральный директор.

Предоставление новой услуги – ночного ремонта затрагивает большое количество сотрудников: бухгалтер учитывает затраты и прибыль от услуг, руководитель отдела по работе с клиентами определяет, насколько удовлетворены клиенты данной услугой, кадровик занимается подбором механиков для данной работы, механики предоставляют сами услуги, директор АСЦ проверяет работу, генеральный директор ООО «Атик-Моторс» производит контроль.

Итак, построена матрица распределения ответственности, в которой представлены функции каждого из участников внедрения изменений.

### **3.3 Ресурсное обеспечение изменений**

Для внедрения изменений необходимо рассчитать сопутствующие финансовые затраты.

Для внедрения нового вида услуг приведены расчеты заработной платы механиков в таблице 19.

Таблица 19 – Численность персонала и уровень затрат на заработную плату

Специальность	Число работников, чел.	Тарифная ставка, руб./час.	Фонд рабочего времени (на 1 рабочего), ч.	В месяц, с учетом отчислений в фонды (30 %), руб.	В год, руб.
Механик	2	124,92	132	42 872,58	514 470,5

Был рассчитан фонд рабочего времени и тарифная ставка одного механика, в месяц на заработную плату 2-х механиков придется 42 873 руб. В год заработная плата составит 514 471 руб.

Ремонт свыше 30 000 руб. производится около 20 раз в месяц. Следовательно, необходимо 20 подарков.

Для того, чтобы подарки были равноценны по стоимости, ароматизатор и подушку необходимо объединить в один комплект, тогда их суммарная стоимость составит:

$$800 + 400 = 1\,200 \text{ (руб.)}$$

Теперь коврик и комплект «ароматизатор + подушка» равноценны. Месячная себестоимость подарков при высокой стоимости обслуживания составят (подробнее приложение А):

$$1\,200 \times 20 = 24\,000 \text{ (руб.)}$$

Стандартная мойка салона в АСЦ, называемая «техническая мойка» стоит 350 руб., в день обслуживается около 15 автомобилей, около 5 из них (в сезон весна - осень) остаются на мойку после обслуживания, зимой остаются около 3.

В таблице 20 представлены затраты на подарки клиентам и мойку автомобилей.

Таблица 20 – Затраты на подарки и мойку автомобилей

Показатели	По месяцам												Годовой итог
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Подарок (коврик/ (ароматизатор + подушка))	19	20	19	20	21	20	19	20	22	21	20	19	240

Продолжение таблицы 20

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Мойка автомобилей	120	150	150	150	150	150	150	150	150	150	120	120	1710
<b>Цены</b>													
Предварительная цена подарка	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Цена мойки	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
<b>Объем реализации по каждому виду</b>													
Подарок, руб.	22800	24000	22800	24000	25200	24000	22800	24000	26400	25200	24000	22800	288000
Мойка, руб.	42000	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	42000	42000	598500
<b>Итого объем реализации по всем видам продукции, руб.</b>	64800	76500	75300	76500	77700	76500	75300	76500	78900	77700	66000	64800	886500

Согласно таблице 20, затраты на подарки клиентам и мойку автомобилей будут варьироваться в зависимости от сезона. В первый месяц работы затраты составят 64 800 руб., максимальные месячные затраты составят приблизительно 78 900 руб., годовые затраты 886 500 руб.

Таблица 21– Затраты на рекламу

Вид рекламы	Стоимость 1 сек, руб.	Количество секунд	Количество раз в день	Количество дней	Стоимость, руб.
Радиовещание (Авторадио)	41	10	8	14	45920

В таблице 21 представлен расчет затрат на рекламу. Предлагается ввести рекламу на «Авторадио», поскольку это радио имеет схожую целевую аудиторию с той, что существует в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

Затраты на радио не будут ежемесячными, но для первого месяца работы они составят 45 920 руб.

В таблице 22 представлены общие затраты на внедрение всех перечисленных изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota».

Таблица 22 – Общие затраты на реализацию изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»

Вид затрат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Год
Затраты на заработную плату	42873	42873	42873	42873	42873	42873	42873	42873	42873	42873	42873	42873	514471
Затраты на рекламу	45920						45920						91840
Затраты на доп. мероприятия	64800	76500	75300	76500	77700	76500	75300	76500	78900	77700	66000	64800	886500
Итого	153593	119373	118173	119373	120573	119373	164093	119373	121773	120573	108873	107673	1492811

Для внедрения предложенных изменений, без учета высвобождения средств от заработной платы администраторов, необходимо 153 593 руб. (затраты на 1 месяц работы). При условии спроса на новый вид услуг, годовые затраты составят 1 492 811 руб.

АСЦ «Toyota» предоставляет услуги ремонта и технического обслуживания для владельцев автомобилей марки Toyota, Lexus. Следовательно, новый вид услуги – ночное обслуживание, так же предназначено для владельцев данных автомобилей. То есть, портрет потребителя выглядит следующим образом: житель РФ, Амурской области, скорее всего, г. Благовещенска, мужчины и женщины от 20 до 60 лет с доходом средним и выше, работающие в любой сфере. Поводом к применению новой услуги является потребность ремонта автомобиля в ночное время для использования его уже днем.

Как видно из описанного выше портрета, основная потребность клиентов заключается в том, что исправный автомобиль необходим им днем.

Точную сумму выручки от ночных смен в АСЦ предугадать нельзя,

поскольку до этого такое мероприятие никогда не проводилось, сложно прогнозировать спрос ночью, поэтому следует воспользоваться гипотетическим методом, отталкиваясь от минимальных сумм.

В условиях отсутствия достаточно представительной и достоверной статистики характеристики объекта, для прогнозирования продаж применяют метод экспертных оценок. В качестве экспертов были выбраны диспетчеры и механики АСЦ.

Предположив, что количество автомобилей в среднем за ночь не будет превышать 4 автомобилей в ночь, построим прогноз предоставления услуг на 1 месяц работы (таблица 23).

Таблица 23 – Прогнозируемое количество обслуживаемых автомобилей и стоимость услуг

Эксперт	Ожидаемое кол-во автомобилей за ночь, шт.			Итого	Вероятная стоимость обслуживания, руб.					Итого
	0-2	1-3	2-4		До 5000	5000 - 10000	10000 – 15000	15000 – 20000	20000 – 25000	
А	0,33	0,33	0,33	1	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	1
Б	0,25	0,70	0,05	1	0,30	0,10	0,30	0,20	0,10	1
В	0,80	0,11	0,09	1	0,15	0,30	0,20	0,20	0,15	1
Г	0,20	0,60	0,20	1	0,35	0,35	0,20	0,10	0,00	1
Д	0,30	0,50	0,20	1	0,10	0,40	0,20	0,15	0,15	1
Итого	1,88	<b>2,24</b>	0,87		1,10	<b>1,35</b>	1,10	0,85	0,60	

Как видно из таблицы 23, наиболее вероятное количество клиентов за ночь составляет от 1 до 3, следовательно, среднее количество обслуживаемых автомобилей 2. Наиболее вероятная стоимость обслуживания, согласно мнению экспертов, от 5000 до 10000 руб., следовательно, среднее значение составит 7500 руб.

Таблица 24 – Прогноз предоставления услуг

Услуга и показатели	2021 г.												За год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	



Ночное обслуживание авто	Объем продаж	44	43	42	45	44	44	44	44	46	46	44	42	528
	Цена 1 единицы	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	90000
	Выручка	330000	322500	315000	337500	330000	330000	330000	330000	345000	345000	330000	315000	3960000

Согласно прогнозу (таблица 24), ожидаемая выручка от реализации услуг за 1 месяц составит 330 000 руб., ожидаемая годовая выручка = 3 960 000 руб.

Таблица 25 – Бюджет прибылей и убытков

Показатели	Прогноз											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Общие поступления, руб.	330000	322500	315000	337500	330000	330000	330000	330000	345000	345000	330000	315000
НДС, руб.	55000	53750	52500	56250	55000	55000	55000	55000	57500	57500	55000	52500
Общие текущие затраты, руб.	153593	119373	118173	119373	120573	119373	164093	119373	121773	120573	108873	107673
Прибыль от реализации, руб.	121407	149377	144327	161877	154427	155627	110907	155627	165727	166927	166127	154827
Налог на прибыль организации, руб.	24281	29875	28865	32375	30885	31125	22181	31125	33145	33385	33225	30965
Чистая прибыль, руб.	97126	119502	115462	129502	123542	124502	88726	124502	132582	133542	132902	123862
Чистая прибыль нарастающим итогом, руб.	97126	216628	332090	461592	585134	709636	798362	922864	1055446	1188988	1321890	1445752

Согласно бюджету прибылей и убытков (таблица 25), чистая прибыль за 1 месяц = 97 126 руб. при инвестициях для внедрения, равных 153 593 руб. Подробные финансовые расчеты, в том числе бюджет движения денежных средств, представлены в приложении Г.

Для расчета временных ресурсов внедрения изменений необходимо построить сетевой план реализации (таблица 25).

Таблица 26 - Сетевой план внедрения изменений ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»

Наименование работы	Предшествующая работа	Длительность работы, дни.	Потребность в персонале, чел.
1	2	3	4
А - изменение должностных инструкций	-	3	6

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4
В - увольнение сотрудников (администраторов)	А	14	4
С – принятие на работу 2-х механиков	-	14	4
Д – введение рекламной кампании по радио о ночной смене работы	С	2	1
Е – введение ночной смены	С, D	30	4
Ф – введение выдачи подарков при высокой стоимости обслуживания	-	30	2
Г – введение бесплатной мойки автомобилей после обслуживания	-	30	2

На основании таблицы 26 был построен сетевой график внедрения изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» (рисунок 8).

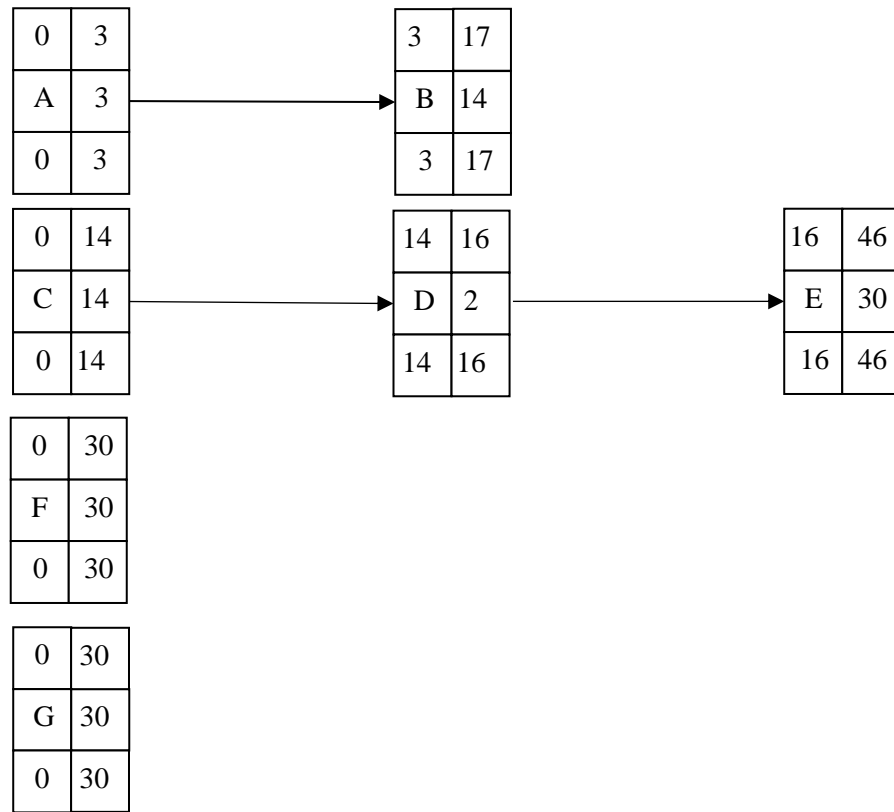


Рисунок 8 – Сетевой график внедрения изменений в АСЦ «Toyota»

На основании рисунка 8 был построен график Ганта (рисунок 9).

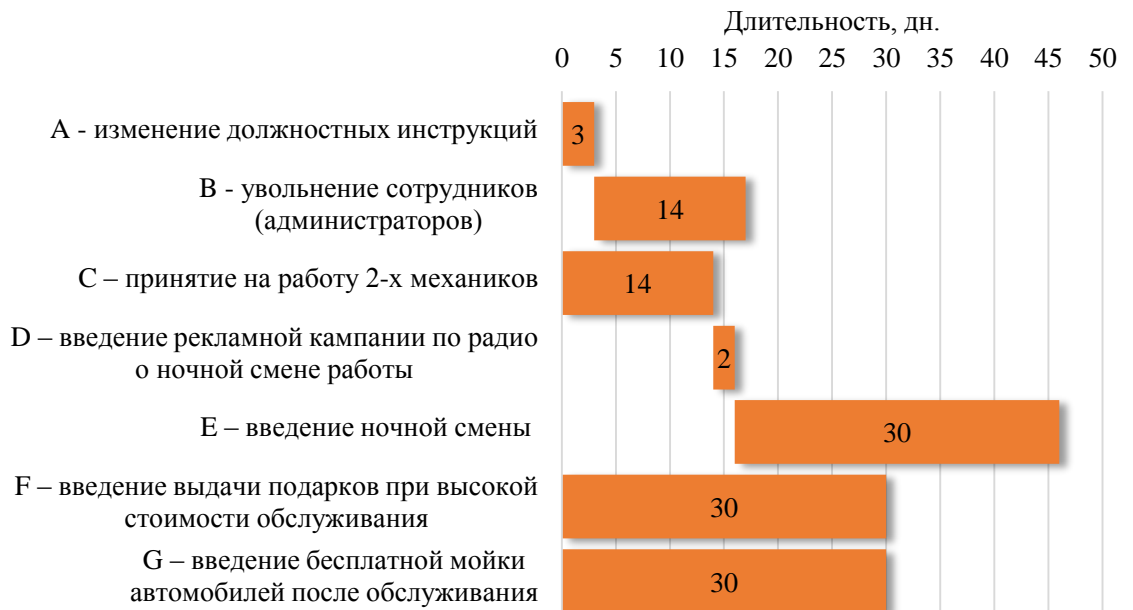


Рисунок 9 – График Ганта

На графике Ганта четко видна последовательность действий для внедрения изменений, а также количество дней, необходимых на каждое из них (А 3 дня, В и С 14 дней, D 2 дня, Е, F и G 30 дней). Наиболее длительное внедрение – внедрение ночной смены в АСЦ, суммарно (действия С, D, Е) займет 46 дней.

Перейдем к графику потребности в трудовых ресурсах (рисунок 10).

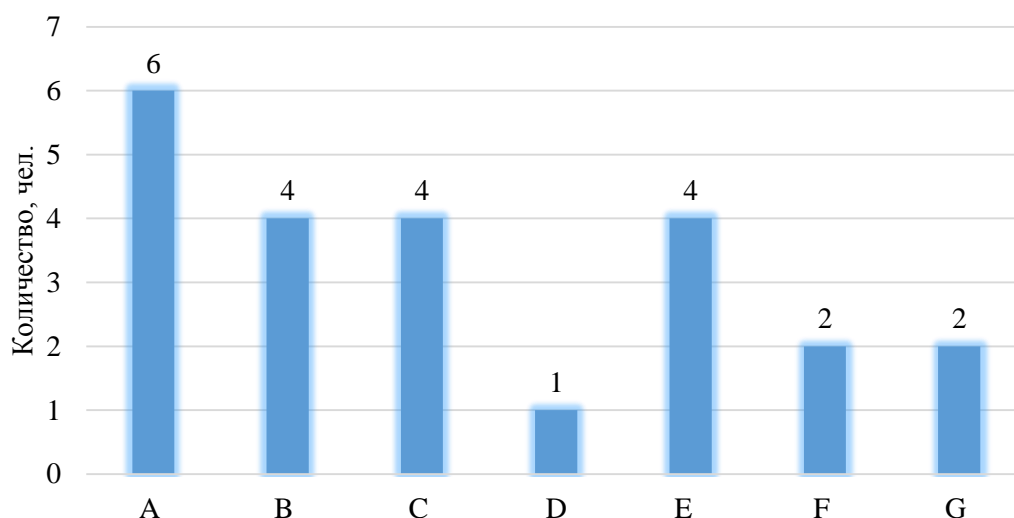


Рисунок 10 – График потребности в трудовых ресурсах

График потребности в трудовых ресурсах показал, что наибольшее количество человек (6 чел.) требуется на изменение А– изменений должностных инструкций диспетчера, администратора и руководителя отдела по работе с клиентами. Наименьшее количество сотрудников (1 чел. – директор маркетинга) требуется для действия D - введение рекламной кампании по радио о ночной смене работы.

Итак, что касается финансовых затрат, для внедрения изменений необходимо 153 593 руб. на первый месяц работы. При условии спроса на новый вид услуг, годовые затраты составят 1 492 811 руб. На каждое изменение требуется определенное время для внедрения, наибольшая продолжительность – 46 дней – касается ввода ночной смены в организации. Что касается человеческих ресурсов, максимальное количество сотрудников (9 чел.)

требуется также на внедрение ночной смены в авторизованном сервисном центре.

### 3.4 Оценка эффективности проектируемых изменений

Наиболее вероятными рисками внедрения изменений являются временной риск, риск низкого спроса на вводимые услуги, а также риск увеличения финансовых издержек.

Для оценки временного риска проводится используется методика PERT (таблица 27).

Таблица 27 – PERT- оценка временного риска

Работа	Наименьшее время, дн.	Ожидаемое время, дн.	Наибольшее время, дн	$\sigma^2$
1	2	3	4	5
А - изменение должностных инструкций	2	3	7	0,694
В - увольнение сотрудников (администраторов)	14	14	14	0
С – принятие на работу 2-х механиков	10	14	21	3,361
Д – введение рекламной кампании по радио о ночной смене работы	1	2	5	0,444
Е – введение ночной смены	30	30	-	25

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4	5
Ф – введение выдачи подарков при высокой стоимости обслуживания	30	30	-	25
Г – введение бесплатной мойки автомобилей после обслуживания	30	30	-	25

По методике Pert рассчитывается общая дисперсия работ.

$$\sigma_{\text{общ}}^2 = 0,694 + 3,361 + 0,444 + 25 * 3 = 79,5$$

Стандартное отклонение от общей дисперсии:

$$\sigma = \sqrt{\sigma_{\text{общ}}^2} = \sqrt{79,5} = 8,92$$

Далее перейдем к расчету вероятности отклонения по таблице нормального распределения.

Таблица 28 – Расчет оптимального срока выполнения управленческого решения

Продолжительность $t_i$ , дн.	Отклонение $z_i$ ( $z_i = \frac{ t_i - t_{опт} }{\sigma}$ )	$P_{z_i}$	Риск, %
46	0	0,5000	50,00
85	0,491	0,6879	31,21
105	0,742	0,7704	22,96
115	0,868	0,8051	19,49
125	0,994	0,8389	16,11
135	1,119	0,8830	11,70
145	1,245	0,8925	10,75
155	1,371	0,9147	8,53

Поскольку в случае высокого спроса на ночной сервис срок окончания предоставления услуги не ограничен, внедрение изменений может растянуться на более длительное время. Для наглядности представленных в таблице 28 результатов был построен график рисков, представленный на рисунке 11.

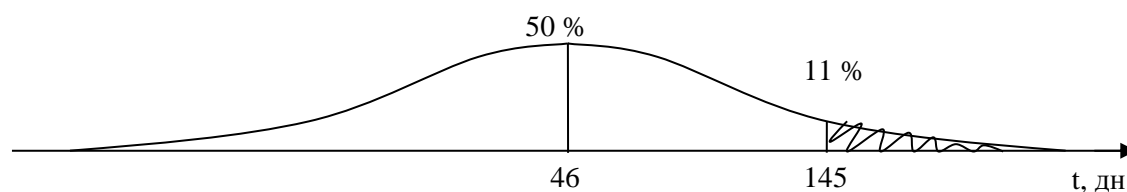


Рисунок 11 – График рисков

Согласно рисунку 11, минимальный риск, составляющий 11 %, будет при сроке внедрении изменений, равном 145 дней. Такое увеличение срока обусловлено неясностью спроса на новую услугу, а также целесообразностью постоянного предоставления бесплатной мойки при обслуживании по желанию клиентов, дарению подарков; возможно, это следует вводить периодически, в виде акций. Если же спрос на услугу будет высоким, услуга может существовать постоянно.

Для снижения риска низкого спроса необходимо провести хорошую рекламную кампанию перед введением проекта. Данный риск довольно высок, возможно, следует ввести ночной режим работы временно, и, опираясь на полученные результаты, решать, нужно ли поддерживать данное изменение, или же услуги не пользуются спросом, и его необходимо отменить.

Риск высоких финансовых издержек можно минимизировать также за счет пересмотра или отказа от некоторых мероприятий, таких как подарки при стоимости обслуживания свыше 30 000 руб. или бесплатной мойки автомобилей после обслуживания. Кроме того, следует учесть, что при увольнении администраторов высвобождаются средства, приходящиеся на их заработную плату, следовательно, их можно направить на оплату труда механиков, таким образом общие затраты сократятся.

Наиболее значимыми в данном случае являются риск низкого спроса на предоставляемые услуги и риск высоких издержек.

Для оценки организационной эффективности целесообразно представить сравнительную модель организации сейчас и после внедрения изменений относительно критериев эффективности, вытекающих из критических факторов успеха (таблица 29). Экспертами в данной ситуации выступили директор авторизованного сервисного центра «Toyota», руководитель отдела по работе с клиентами и диспетчер.

Таблица 29 – Оценка организационной эффективности

Критерии эффективности	Вес (а)	АСЦ до введения изменений			Итого	АСЦ после введения изменений			Итого
		Оценки (в)				Оценки (в)			
		1	2	3		1	2	3	
Широта ассортимента услуг	0,20	0,8	0,7	0,7	0,44	0,9	0,9	0,8	0,52
Качество обслуживания	0,35	0,9	0,9	0,7	0,88	0,9	0,9	0,9	0,95
Эффективность обслуживания	0,1	0,7	0,8	0,9	0,24	0,9	0,8	0,8	0,25
Прибыль организации	0,1	0,6	0,7	0,8	0,21	0,8	0,9	0,9	0,26
Лояльность клиентов	0,25	0,9	0,8	0,8	0,63	0,9	0,9	0,9	0,68

Как видно из таблицы 28, эффективность по всем приведенным

критериям увеличилась.

Наиболее весомый показатель – качество обслуживания – улучшается (значение повысилось с 0,88 до 0,95) вследствие всех вводимых изменений в совокупности, лояльность клиентов возрастет за счет введения бесплатной мойки при обслуживании и подарков. Ассортимент расширяется вследствие введения ночного ремонта – нового вида услуг. Эффективность обслуживания повышается из-за изменений в организационной структуре, в соответствии с которыми оптимизируются внутренние связи – сокращается должность администратора. Прибыль организации возрастает за счет двух факторов – оптимизации внутренних связей и введения нового вида услуг – ночного ремонта автомобилей.

Перейдем к оценке экономической эффективности изменений. Поскольку реальная стоимость денежных средств снижается с учетом фактора времени, необходимо определить дисконтированную стоимость средств при помощи ставки дисконта. Для ООО ставку дисконта можно определить с помощью рентабельности активов, применив формулу 18:

$$R_{\text{ск}} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Актив}} * 100 \quad (18)$$

$$R_{\text{ск}}^{2020} = \frac{11651437,93}{115758240,51} * 100 = 10,07 \%$$

Поскольку средние показатели для отрасли в 2020 г. составляют 3,1 %, примем ставку дисконта, близкую к рентабельности активов АСЦ = 10 %.

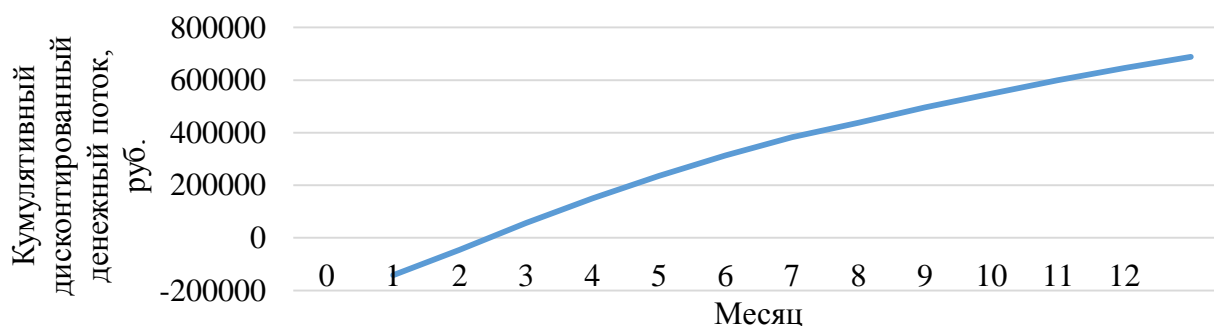


Рисунок 12 – Кумулятивный дисконтированный денежный поток



По формуле 19 проведен расчет дисконтированного периода окупаемости проекта:

$$DPP = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0 \quad (19)$$

Где  $CF_t$  – денежные поступления в период  $t$ ;

$I_0$  – инвестиции в нулевой период;

$r$  – ставка дисконтирования.

$$DPP = 254\,080 > 153\,593 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, дисконтированный период окупаемости составит 3 месяца.

Для нахождения внутренней нормы доходности обратимся к таблице 30 (подробные расчеты представлены в приложении Д).

Таблица 30 – Внутренняя норма доходности

Показатель	Значение
NPV, руб.	1 026 949,57
IRR, %	105,8
PI	6,69

Согласно полученным данным, приведенная стоимость проекта (NPV) = 1 026 949,57 руб. > 0, следовательно, изменения следует принять, внутренняя норма доходности (IRR) составляет 105,8 %, что больше ставки дисконтирования, это так же означает, что изменения можно внедрять, индекс прибыльности равен 6,7, значение большее единицы показывает, что поток денежных средств от внедрения изменений превышает первоначальные затраты, значит, изменения следует принять.

Для оценки чувствительности изменений были взяты показатели финансовых издержек и величина спроса на предоставляемые услуги (подробные расчеты в приложении Д и Е).

Таблица 31 – Анализ чувствительности изменений

Наименование показателя	Значение NPV, руб.	Процентное изменение NPV, %	Чувствительность NPV, %
Базовый сценарий	1 026 949,57	0,00	-
Сценарий повышения фин. издержек на 5 %	992 495,92	-3,35	-67,10
Сценарий снижения фин. издержек на 5 %	1 061 403,21	3,35	67,10
Сценарий повышения спроса на 5 %	1 120 430,32	9,10	182,06
Сценарий снижения спроса на 5 %	933 468,82	-9,10	-182,06

По результатам таблицы 31 видно, что внутренняя норма доходности повышается в случаях повышения спроса и снижения финансовых издержек на 5 % и снижается в случаях снижения спроса и повышения финансовых издержек на 5 % (на 9,1 и 3,4 % соответственно). Чувствительность NPV означает, что при изменении финансовых издержек на 1 % внутренняя норма доходности будет изменяться на 67,1 %, при изменении спроса на 1 % внутренняя норма доходности будет меняться на 182,1 %.

По итогам расчетов, внедрение изменений целесообразно. Следует учитывать, что в данных расчетах в инвестиции входит сумма затрат на заработную плату механиков, не учитывается, что при увольнении администраторов высвобождаются средства ФОТ, которые могли бы пойти на оплату труда механиков.

Итак, поскольку при расчетах экономической эффективности показатели  $PI > 1$ ,  $IRR > 10\%$ ,  $NPV > 0$ , изменения следует принять. Согласно анализу чувствительности, предлагаемые изменения наиболее чувствительны к изменению спроса. Риск низкого спроса наиболее опасен, но кроме него также существует риск высоких издержек и временной риск. Для минимизации риска низкого спроса предлагается провести рекламную кампанию по радио для привлечения внимания клиентов. Для сокращения влияния риска высоких издержек предлагается ограничить предоставление подарков и/или мойку

автомобилей, предоставление ночного ремонта конкретным сроком (то есть, ограничить изменение тридцатью днями, представить их в виде акции), также следует учесть, что заработная плата администраторов может «перейти» механикам. Для минимизации временного риска, внедрение изменений можно «растянуть» до 145 дней.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе данной выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы управления изменениями, а именно: рассмотрены типологии изменений, изучены пути и алгоритмы реализации изменений, определены модели оценки эффективности организационных изменений, в том числе методы оценки инвестиционных проектов, такие как DPP, NPV, PI, IRR, также оценка организационной эффективности с точки зрения структурных преобразований на основе опросов сотрудников и выявления критических факторов эффективности предприятия.

Во второй главе работы проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota», а также анализ обслуживания клиентов сервисного центра. Согласно результатам анализа внешней среды, угрозы для деятельности авторизованного сервисного центра представлены с политической и экономической сторон, а возможности представлены в социальной и технологической сферах. Поставщики и клиенты АСЦ оказывают наибольшее влияние на авторизованный сервисный центр, влияние же потенциальных конкурентов довольно слабое. Наиболее привлекательными направлениями деятельности для АСЦ - технологические разработки и инвестиции в НИОКР, повышение качества сервиса, снижение издержек, а также реструктуризация. Анализ внутренней среды показал, что в организации довольно широкий ассортимент услуг, штатное расписание остается стабильным с 2018 г., тогда появились новые должности. ООО «Атик-Моторс» финансово устойчиво – в 2020 г. имеет абсолютный тип финансовой устойчивости, ликвидность предприятия в 2020 г. находится в норме, оборотные средства используются эффективно. При анализе обслуживания клиентов ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota», выяснилось, что существует возможность оптимизации внутренних связей в организации, поскольку некоторые функции администратора, диспетчера и руководителя отдела по работе с клиентами дублируются (в соответствии с должностными инструкциями). Также было выявлено

проблемы, отмечаемые в отзывах клиентами АСЦ о высоких ценах и невысокой скорости обслуживания.

В третьей главе представлено проектирование процесса управления изменениями в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota». Сформирован алгоритм внедрения изменений, включающий следующие этапы: анализ объекта, выбор направления изменений, разработку организационного механизма изменений, планирование ресурсного обеспечения и оценку эффективности планируемых изменений.

Были определены направления изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota»: изменение должностных обязанностей в инструкциях диспетчера, администратора и руководителя отдела по работе с клиентами, введение нового вида услуг – ночного ремонта автомобилей, предоставление подарков клиентам, введение бесплатной мойки автомобилей при обслуживании, регулярная работа с персоналом, непосредственно взаимодействующим с клиентами.

Определен организационный механизм изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota», построена матрица распределения ответственности, в которой представлены функции каждого из участников внедрения изменений. Согласно ресурсному обеспечению изменений, для их внедрения необходимо 153 593 руб. на первый месяц работы. При условии спроса на новый вид услуг, годовые затраты составят 1 492 811 руб. (при условии отсутствия спроса изменения о введении новой услуги и/или дарении подарков, и/или введения бесплатной мойки следует отменить). На каждое изменение требуется определенное время для внедрения, наибольшая плановая продолжительность внедрения – 46 дней – касается ввода ночной смены в организации. Что касается человеческих ресурсов, максимальное количество сотрудников (6 чел.) требуется на изменение должностных инструкций диспетчера, администратора и руководителя отдела по работе с клиентами.

Оценка экономической эффективности изменений показала, что изменения следует принять, поскольку показатели  $PI > 1$ ,  $IRR > 10 \%$ ,  $NPV > 0$ .

Согласно анализу чувствительности, предлагаемые к внедрению изменения наиболее чувствительны к изменению спроса. Риск низкого спроса наиболее опасен, но кроме него также существует риск высоких издержек и временной риск. Для минимизации риска низкого спроса предлагается провести рекламную кампанию по «Авторадио» для привлечения внимания клиентов. Для сокращения воздействия риска высоких издержек предлагается ограничить предоставление подарков и/или мойку автомобилей, предоставление ночного ремонта конкретным сроком (то есть, представить изменения в виде акции, временно), также следует учесть, что заработная плата администраторов может «перейти» механикам. Для минимизации временного риска, внедрение изменений можно продлить до 145 дней. Оценка организационной эффективности также показала, что в результате внедрения изменений в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» повысится качество обслуживания, возрастет лояльность клиентов, расширится ассортимент услуг, повысится эффективность обслуживания и прибыль организации.

Таким образом, цель данной выпускной квалификационной работы достигнута: разработаны изменения к внедрению в ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota». Выполнены поставленные задачи, в том числе проведен анализ состояния организации, разработан алгоритм внедрения изменений, определены направления изменений, представлен организационный план и ресурсное обеспечение изменений в организации, а также дана положительная оценка эффективности предлагаемых изменений.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аналитическое агентство «Автостат». URL: <https://www.autostat.ru> (дата обращения: 10.05.2021).
- 2 Ахметгайсина, К. С. Эффективность организационно-управленческих структур // Colloquium-journal. 2019. №6 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-organizatsionno-upravlencheskih-struktur> (дата обращения: 12.05.2021).
- 3 Балашова, С.П. Управление организационными изменениями как условие стратегического развития компании // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnymi-izmeneniyami-kak-uslovie-strategicheskogo-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 27.05.2021).
- 4 Бачурин, А. А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций : учебное пособие для вузов / А. А. Бачурин. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 296 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10814-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473146> (дата обращения: 30.05.2021).
- 5 Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — Москва : Дашков и К, 2018. — 304 с. — ISBN 978-5-394-02291-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85613.html> (дата обращения: 14.05.2021).
- 6 Боброва, О. С. Основы бизнеса : учебник и практикум для вузов / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03928-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450548> (дата обращения: 31.05.2021).
- 7 Бодруг, Н.С., Проценко П.П. Расчет экономической эффективности

проекта // Символ науки. 2016. №11-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/raschet-ekonomicheskoy-effektivnosti-proekta> (дата обращения: 25.05.2021).

8 Войтоловский, Н. В. [и др.]; под редакцией Войтоловского, Н. В., Калининой, А. П., Мазуровой, И. И. . Экономический анализ в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10997-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473099> (дата обращения: 22.05.2021).

9 Егорова, Е. М., Шабанов, Ш. Э. Оглы. Эффективность инвестиционного проекта // Научный журнал. 2017. №3 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-investitsionnogo-proekta> (дата обращения: 27.05.2021).

10 Жилкина, А. Н. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 285 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02401-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468774> (дата обращения: 03.05.2021).

11 Завгородняя, А. В. Маркетинговое планирование : учебное пособие для вузов / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06590-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473366> (дата обращения: 28.05.2021).

12 Иванов, П. В. [и др.]; под редакцией Иванова, П. В. . Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 276 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13050-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475768> (дата обращения: 22.05.2021).

13 Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов /



И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468949> (дата обращения: 27.05.2021).

14 Имамеева, Р. Ф., Полюшко, Ю. Н. Анализ ликвидности предприятия // Economics. 2018. №4 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-likvidnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 22.05.2021).

15 Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08792-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475006> (дата обращения: 31.05.2021).

16 Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469152> (дата обращения: 31.05.2021).

17 Кармак, Е.П. Как расти, управляя изменениями // Менеджмент сегодня. - 2020. — №1. — С.10–15. URL: <https://grebennikon.ru/article-77sb.html>

18 Ковалевский, В.В. Управление изменениями : учебное пособие / Ковалевский В.В., Родина Т.Е., Ботина Е.Н. — Москва : Русайнс, 2021. — 215 с. — ISBN 978-5-4365-7235-2. — URL: <https://book.ru/book/940295> (дата обращения: 30.05.2021).

19 Козар, Н.К. Совершенствование услуг автосервисных предприятий : монография / Козар Н.К., Козар А.Н., Мухаметшина Н.А., Ибляминов Ф.Ф. — Москва : Русайнс, 2020. — 165 с. — ISBN 978-5-4365-4193-8. — URL: <https://book.ru/book/935232> (дата обращения: 30.05.2021).

20 Колобов, А.В., Игумнов, Е.М., Наумов, Д.Н. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании. Стратегические

решения и риск-менеджмент. 2020;11(3):262-271. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-3-262-271>

21 Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72886.html> (дата обращения: 22.05.2021).

22 Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 36 — URL: <https://urait.ru/bcode/469068/p.36> (дата обращения: 26.04.2021).

23 Кривошейцев, П. Ю. Стратегия построения системы продаж в автомобильном бизнесе в условиях высокой конкуренции // Universum: экономика и юриспруденция. 2021. №4 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-postroeniya-sistemy-prodazh-v-avtomobilnom-biznese-v-usloviyah-vysokoy-konkurentsii> (дата обращения: 25.05.2021).

24 Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 455 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14024-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468235> (дата обращения: 31.05.2021).

25 Кукушкин, С. Н. [и др.]; под редакцией Кукушкина, С. Н., Позднякова, В. Я, Васильевой, Е. С. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 322 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00617-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431742> (дата обращения: 30.05.2021).

26 Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477432> (дата обращения: 30.05.2021).

27 Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469221> (дата обращения: 30.05.2021).

28 Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 273 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13541-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475874> (дата обращения: 30.05.2021).

29 Лукасевич, И. Я. Финансовое моделирование в фирме : учебник для вузов / И. Я. Лукасевич. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 356 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11944-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475760> (дата обращения: 12.05.2021).

30 Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03727-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472716> (дата обращения: 03.05.2021).

31 Мезенцева, Е.Д., Шарапова, Н.В. Анализ внутренней и внешней среды организации для принятия управленческих решений // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2020. №20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vnutrenney-i-vneshney-sredy-organizatsii->

dlya-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy (дата обращения: 20.05.2021).

32 Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04625-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472488> (дата обращения: 27.05.2021).

33 Николаев М. В. Оценка эффективности изменений развивающихся хозяйственных систем // УЭКС. 2005. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-izmeneniy-razvivayuschih-sya-hozyaystvennyh-sistem> (дата обращения: 28.04.2021).

34 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477357> (дата обращения: 28.05.2021).

35 Панкратов, А. Ю., Мулько, А. С. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №4-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-vnutrenney-i-vneshney-sredy-organizatsii> (дата обращения: 30.05.2021).

36 Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Погодина. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-00680-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469654> (дата обращения: 31.05.2021).

37 Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 207 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13341-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/476781> (дата обращения: 30.05.2021).

38 Рахматуллин, Ю. Я., Давлетова, З. Р. Анализ ликвидности оборотных активов предприятия // Эпоха науки. 2020. №24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-likvidnosti-oborotnyh-aktivov-predpriyatiya> (дата обращения: 22.05.2021).

39 Румянцева, Е. Е. Экономический анализ : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12670-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469478> (дата обращения: 31.05.2021).

40 Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 483 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13182-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 419 — URL: <https://urait.ru/bcode/470376/p.419> (дата обращения: 26.05.2021).

41 Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 483 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13182-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470376> (дата обращения: 30.05.2021).

42 Фирсова, Е. А., Фирсов, С. С., Майорова, А. Н. Оценка эффективности организационной реструктуризации предприятия // АНИ: экономика и управление. 2018. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-organizatsionnoy-restrukturizatsii-predpriyatiya> (дата обращения: 03.05.2021).

43 Хаджиева, Д.Х. Кадровая политика предприятия в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-predpriyatiya-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 30.05.2021).

44 Хорольская, Т.Е., Петров, Д.В., Даниленко, А.А. Значимость анализа финансового состояния организации по данным финансовой

отчетности // Деловой вестник предпринимателя. 2021. №1 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachimost-analiza-finansovogo-sostoyaniya-organizatsii-po-dannym-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 20.05.2021).

45 Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Чеберко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 219 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03107-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470487> (дата обращения: 27.05.2021).

46 Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 221 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11222-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456906> (дата обращения: 30.05.2021).

47 Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник / Высшая школа менеджмента СПбГУ, Г. В. Широкова. — 3-е изд. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2009. — 480 с.

48 Широкина, Е.М. Управление изменениями в концепции организационной культуры: теория, методология, инструментарий : монография / Широкина Е.М., Лебедева Н.Ю., Мингалева Ж.А. — Москва : Русайнс, 2020. — 206 с. — ISBN 978-5-4365-4200-3. — URL: <https://book.ru/book/935236> (дата обращения: 26.05.2021).

49 Шоломова, А.В. Бизнес-аудит предприятия: как выявить узкие места и превратить их в точки роста // Менеджмент сегодня. — 2021. — №1. — С.66–74. URL: <https://grebennikon.ru/article-2tpc.html>

50 Шумилина, Е.В., Хаустова, Г.И. Анализ финансовых результатов коммерческой организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovyh-rezultatov-kommercheskoj-organizatsii> (дата обращения: 20.05.2021).

51 Якимович, М.Ф., Кузьмич, Н.П. маркетинговые инструменты анализа в кадровой политике организации // Экономика и бизнес: теория и

практика. 2021. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-instrumenty-analiza-v-kadrovoy-politike-organizatsii> (дата обращения: 30.05.2021).

52 Янюшкин, В. А, Ширинян, Э. О. Оценка эффективности инвестиционного проекта // Вопросы науки и образования. 2019. №33 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-investitsionnogo-proekta-4> (дата обращения: 27.05.2021).



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Должностные обязанности сотрудников АСЦ «Toyota»

#### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

##### Руководителя отдела по работе с клиентами

#### 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Руководитель отдела по работе с клиентами:

2.1.1. Формирует базу данных клиентов организации, производит необходимые операции с ней (пополняет новыми данными и т.д.).

2.1.2. Связывается с клиентами после выдачи автомобиля и проведения сервисных работ в автосервисе, чтобы узнать их мнение о качестве товара, выполненных работ и о сервисе в целом.

2.1.3. При общении с клиентами организации проявляет тактичность и вежливость.

2.1.4. Своевременно уведомляет клиентов организации о планируемых акциях, новшествах в сервисе и новых поступлениях товара, о необходимости прохождения планового технического обслуживания и иных обстоятельствах, о которых необходимо знать клиентам организации.

2.1.5. Заносит результаты опроса клиентов в журнал, который ведет в бумажном или электронном виде.

2.1.6. Работает с претензиями клиентов организации: принимает претензии от клиентов, ведет учет претензий в бумажном виде (журнал претензий) или электронном виде (база данных), после принятия руководством решения по претензии, дает ответ клиенту не позднее 2 (двух) дней, если не оговорен иной срок.

2.1.7. Ведет переписку с представителями дистрибуторов по вопросам, относящимся к своей деятельности.

2.1.8. Своевременно и регулярно составляет и отправляет необходимые отчеты дистрибуторам.

2.1.9. Ведет статистику работы отдела и готовит отчетность для руководства.

2.1.10. Не разглашает информацию, составляющую коммерческую тайну, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты и без их согласия не использует эту информацию в личных целях.

2.1.11. Передает работодателю при прекращении или расторжении трудового договора имеющиеся в пользовании работника материальные носители информации, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну.

2.1.12. Ведет переговоры, обменивается информацией с клиентами организации посредством различных средств коммуникации: стационарная телефонная связь, мобильная связь, сеть Интернет.

2.1.13. Выполняет требования действующего законодательства и локальных нормативных актов организации по обработке персональных данных и обеспечению конфиденциальности персональных данных.

#### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

##### Диспетчера

#### 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Диспетчер отдела приемки:

2.1.1. Принимает телефонные звонки, поступающие в автосервис и при необходимости переводит их на работников автосервиса.



- 2.1.2. Записывает контактную и иную информацию для работников автосервиса и своевременно передает данную информацию соответствующим работникам автосервиса.
- 2.1.3. В пределах своей компетенции консультирует клиентов автосервиса по вопросам, касающимся оказываемых автосервисом услуг и деятельности автосервиса, принимает от клиентов заказы на ремонт и обслуживание транспортных средств с учетом занятости работников автосервиса, осуществляет запись клиентов на ремонт и техническое обслуживание с учетом занятости работников автосервиса.
- 2.1.4. Обслуживает клиентов автосервиса, получает от клиентов автосервиса денежные средства за приобретаемые товары и оказываемые автосервисом услуги по заказ-нарядам с соблюдением следующего порядка:
- а) четко называет сумму полученных денег и кладет полученные от клиента деньги на виду у клиента отдельно от любых (иных) денег;
  - б) пробивает на контрольно - кассовой машине чек;
  - в) называет сумму причитающейся клиенту сдачи, убирает полученные от клиента деньги в кассу и выдает клиенту сдачу вместе с чеком (бумажные купюры и разменная монета выдаются диспетчером отдела приемки одновременно).
- 2.1.5. В конце смены или в другое установленное время (при необходимости и в прочих случаях) снимает кассу, сдает полученные от клиентов деньги в бухгалтерию организации.
- 2.1.6. Составляет и оформляет отчеты по кассе, ведет необходимую документацию по кассе.
- 2.1.7. Выписывает для клиентов автосервиса счета на оплату, акты выполненных работ, счета-фактуры и товарные накладные, оформляет договоры на техническое обслуживание и ремонт автомобилей.
- 2.1.8. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
- 2.1.9. Своевременно отправляет документы на оплату клиентам автосервиса.
- 2.1.10. Поддерживает на рабочем месте атмосферу доброжелательности. Диспетчер отдела приемки должен быть терпеливым, внимательным, вежливым при работе с клиентами.
- 2.1.11. Осуществляет телефонный обзвон клиентов после обслуживания на автосервисе (не позднее 48 часов после обслуживания) с целью определения качества обслуживания клиентов, также осуществляет телефонный обзвон юридических лиц, имеющих задолженность по оплате с целью определения сроков погашения задолженности.
- 2.1.12. Представляет руководству информацию о результатах телефонного обзвона клиентов в документальном виде.
- 2.1.13. Составляет, оформляет и отправляет необходимые отчеты по деятельности автосервиса для дистрибьютора.
- 2.1.14. Выполняет установленный работодателем режим коммерческой тайны.
- 2.1.15. Не разглашает информацию, составляющую коммерческую тайну, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты и без их согласия не использует эту информацию в личных целях.
- 2.1.16. Передает работодателю при прекращении или расторжении трудового договора имеющиеся в пользовании работника материальные носители информации, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Администратора

### 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Администратор:

## Продолжение приложения А

- 2.1.1. Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию клиентов организации, созданию для них комфортных условий.
- 2.1.2. Консультирует клиентов по вопросам, касающимся продаваемых товаров и оказываемых услуг, встречает клиентов, ведет учет клиентов, посещающих торговый зал.
- 2.1.3. Отвечает на телефонные звонки, при необходимости, переводит их на соответствующих работников организации.
- 2.1.4. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
- 2.1.5. Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, проводит необходимые организационно - технические мероприятия.
- 2.1.6. При общении с клиентами организации проявляет вежливость, предлагает им чай, кофе и т.п.
- 2.1.7. Обеспечивает соблюдение чистоты и порядка в торговом зале.
- 2.1.8. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании клиентов, принимаемых мерах по их ликвидации.
- 2.1.9. Доводит до сведения работников указания руководства предприятия.
- 2.1.10. Принимает и регистрирует входящую и исходящую корреспонденцию, направляет ее в структурные подразделения, обеспечивает сохранность проходящей служебной документации.
- 2.1.11. В соответствии с резолюцией руководителей предприятия передает документы на исполнение, выдает необходимые справки по зарегистрированным документам.
- 2.1.12. Набирает (печатает) исходящие письма, распорядительные и иные документы, касающиеся деятельности предприятия.
- 2.1.13. Отправляет исходящую документацию по адресатам, в том числе почтой.
- 2.1.14. Бронирует, заказывает и выкупает авиа- и железнодорожные билеты, бронирует номера в гостиницах для работников, выезжающих в командировки.
- 2.1.15. Своевременно оформляет и отправляет необходимую отчетность для дистрибуторов.
- 2.1.16. Выполняет установленный работодателем режим коммерческой тайны.
- 2.1.17. Не разглашает информацию, составляющую коммерческую тайну, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты и без их согласия не использует эту информацию в личных целях.
- 2.1.18. Передает работодателю при прекращении или расторжении трудового договора имеющиеся в пользовании работника материальные носители информации, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну.
- 2.1.19. Проходит инструктаж по обработке персональных данных и обеспечению конфиденциальности персональных данных у лица, ответственного за информационную безопасность организации.
- 2.1.20. Выполняет требования действующего законодательства и локальных нормативных актов организации по обработке персональных данных и обеспечению конфиденциальности персональных данных.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Должностные обязанности сотрудников АСЦ «Toyota» после внесения изменений

#### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

##### Диспетчера

#### 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Диспетчер отдела приемки:

2.1.1. Принимает телефонные звонки, поступающие в автосервис и, при необходимости, переводит их на работников автосервиса.

2.1.2. Записывает контактную и иную информацию для работников автосервиса и своевременно передает данную информацию соответствующим работникам автосервиса.

2.1.3. В пределах своей компетенции консультирует клиентов автосервиса по вопросам, касающимся оказываемых автосервисом услуг и деятельности автосервиса, принимает от клиентов заказы на ремонт и обслуживание транспортных средств с учетом занятости работников автосервиса, осуществляет запись клиентов на ремонт и техническое обслуживание с учетом занятости работников автосервиса.

2.1.4. Обслуживает клиентов автосервиса, получает от клиентов автосервиса денежные средства за приобретаемые товары и оказываемые автосервисом услуги по заказ-нарядам с соблюдением следующего порядка:

а) четко называет сумму полученных денег и кладет полученные от клиента деньги на виду у клиента отдельно от любых (иных) денег;

б) пробивает на контрольно - кассовой машине чек;

в) называет сумму причитающейся клиенту сдачи, убирает полученные от клиента деньги в кассу и выдает клиенту сдачу вместе с чеком (бумажные купюры и разменная монета выдаются диспетчером отдела приемки одновременно).

2.1.5. В конце смены или в другое установленное время (при необходимости и в прочих случаях) снимает кассу, сдает полученные от клиентов деньги в бухгалтерию организации.

2.1.6. Составляет и оформляет отчеты по кассе, ведет необходимую документацию по кассе.

2.1.7. Выписывает для клиентов автосервиса счета на оплату, акты выполненных работ, счета-фактуры и товарные накладные, оформляет договоры на техническое обслуживание и ремонт автомобилей.

2.1.8. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.

2.1.9. Своевременно отправляет документы на оплату клиентам автосервиса.

2.1.10. Принимает и регистрирует входящую и исходящую корреспонденцию, направляет ее в структурные подразделения, обеспечивает сохранность проходящей служебной документации.

2.1.11. В соответствии с резолюцией руководителей предприятия передает документы на исполнение, выдает необходимые справки по зарегистрированным документам.

2.1.13. Отправляет исходящую документацию по адресатам, в том числе почтой.

2.1.14. Бронирует, заказывает и выкупает авиа- и железнодорожные билеты, бронирует номера в гостиницах для работников, выезжающих в командировки.

2.1.15. Поддерживает на рабочем месте атмосферу доброжелательности. Диспетчер отдела приемки должен быть терпеливым, внимательным, вежливым при работе с клиентами.

2.1.16. Составляет, оформляет и отправляет необходимые отчеты по деятельности автосервиса для дистрибьютора.

- 2.1.17. Выполняет установленный работодателем режим коммерческой тайны.
- 2.1.18. Не разглашает информацию, составляющую коммерческую тайну, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты и без их согласия не использует эту информацию в личных целях.
- 2.1.19. Передает работодателю при прекращении или расторжении трудового договора имеющиеся в пользовании работника материальные носители информации, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Руководитель отдела по работе с клиентами

### 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

- 2.1 Руководитель отдела по работе с клиентами:
- 2.1.1. Формирует базу данных клиентов организации, производит необходимые операции с ней (пополняет новыми данными и т.д.).
- 2.1.2. Связывается с клиентами после выдачи автомобиля и проведение сервисных работ в автосервисе, чтобы узнать их мнение о качестве товара, выполненных работ и о сервисе в целом. Также осуществляет телефонный обзвон юридических лиц, имеющих задолженность по оплате с целью определения сроков погашения задолженности.
- 2.1.3. При общении с клиентами проявляет тактичность и вежливость;
- 2.1.4. Своевременно уведомляет клиентов организации о планируемых акциях, новшествах в сервисе и новых поступлениях товара, о необходимости прохождения планового технического обслуживания и иных обстоятельствах, о которых необходимо знать клиентам организации;
- 2.1.5. Заносит результаты опроса клиентов в журнал, который ведет в бумажном или электронном виде;
- 2.1.6. Работает с претензиями клиентов организации: принимает претензии от клиентов, ведет учет претензий в бумажном или электронном виде, после принятия руководителем решения по претензии, дает ответ клиенту не позднее 2 (двух) дней, если не оговорен иной срок.
- 2.1.7. Ведет переписку с представителями дистрибуторов по вопросам, относящимся к своей деятельности.
- 2.1.8. Своевременно и регулярно составляет и отправляет необходимые отчеты дистрибуторам.
- 2.1.9. Ведет статистику работы отдела и готовит отчетность для руководства.
- 2.1.10. Не разглашает информацию, составляющую коммерческую тайну, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты и без их согласия не использует эту информацию в личных целях.
- 2.1.11. Передает работодателю при прекращении или расторжении трудового договора имеющиеся в пользовании работника материальные носители информации, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну.
- 2.1.12. Ведет переговоры, обменивается информацией с клиентами организации посредством различных средств коммуникации: стационарная телефонная связь, мобильная связь, сеть Интернет.
- 2.1.13. Выполняет требования действующего законодательства и локальных нормативных актов организации по обработке персональных данных и обеспечению конфиденциальности персональных данных.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Штатное расписание АСЦ «Toyota»

Структурное подразделение	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество, чел.	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Примечание	
					надбавка за стаж работы в местностях с особыми климатическими условиями (максимальная 30%)	районный коэффициент (20%)	-		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Авторизованный сервисный центр Toyota									
АСЦ Toyota		Директор Авторизованного сервисного центра Toyota	1	19200	5760	3840		28800	
АСЦ Toyota		Руководитель отдела по работе с клиентами	1	13333	4000	2667		20000	
АСЦ Toyota		Мастер цеха	1	18158	5447,40	3631,60		27237	
АСЦ Toyota		Заведующий складом	2	16102	4831	3220		48306	
АСЦ Toyota		Кассир	2	11795	3538,5	2359		35385	
АСЦ Toyota		Администратор	2	11795	3538,5	2359		35385	
АСЦ Toyota		Диспетчер отдела приемки	2	15326	4597,8	3065,2	0	45978	
АСЦ Toyota		Автоэлектрик	1	11795	3538,5	2359	0	17692,5	
АСЦ Toyota		Диагност-электрик	1	11795	3538,5	2359		17692,5	
АСЦ Toyota		Менеджер по запасным частям	1	13654	4096,2	2730,8		40962	
АСЦ Toyota		Мастер-приемщик	2	11795	3538,5	2359		123847,5	
АСЦ Toyota		Механик	7	11795	3538,5	2359		35385	
АСЦ Toyota		Мойщик автомобилей	2	11795	3538,5	2359		35385	

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Финансовый план

Прогноз предоставления услуг														
Наименование продукции	Показатели	2021 г.												За год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ночное обслуживание автомобилей	Объем продаж	44	43	42	45	44	44	44	44	46	46	44	42	528
	Цена 1 единицы	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	90000
	Выручка	330000	322500	315000	337500	330000	330000	330000	330000	345000	345000	330000	315000	3960000
<b>Смета затрат (бюджет затрат)</b>														
Показатели	Порядок расчета	2021 г.												За год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Затраты на з/п	прогноз продаж	32979	32979	32979	32979	32979	32979	32979	32979	32979	32979	32979	32979	395747
2. Начисления на з/п		9894	9894	9894	9894	9894	9894	9894	9894	9894	9894	9894	9894	118724
3. Расходы на рекламу		45920						45920						91840
4. Прочие затраты		64800	76500	75300	76500	77700	76500	75300	76500	78900	77700	66000	64800	886500
Общие текущие издержки		153593	119373	118173	119373	120573	119373	164093	119373	121773	120573	108873	107673	1492811
<b>Бюджет прибылей и убытков</b>														
Показатели	Порядок расчета	2021 г.												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Общие поступления	прогноз продаж	330000	322500	315000	337500	330000	330000	330000	330000	345000	345000	330000	315000	
2. НДС		55000	53750	52500	56250	55000	55000	55000	55000	57500	57500	55000	52500	
3. Общие текущие затраты	Смета затрат	153593	119373	118173	119373	120573	119373	164093	119373	121773	120573	108873	107673	
4. Прибыль от реализации	стр. 1-2-3	121407	149377	144327	161877	154427	155627	110907	155627	165727	166927	166127	154827	
5. Налог на прибыль организации		24281	29875	28865	32375	30885	31125	22181	31125	33145	33385	33225	30965	
6. Чистая прибыль	стр. 5-6	97126	119502	115462	129502	123542	124502	88726	124502	132582	133542	132902	123862	
7. Чистая прибыль нарастающим итогом		97126	216628	332090	461592	585134	709636	798362	922864	1055446	1188988	1321890	1445752	
<b>Бюджет движения денежных средств</b>														
Показатели	0 период	2021 г.												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>ПРИТОК</b>														
Источники финансирования	153593	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Общие поступления		330000	322500	315000	337500	330000	330000	330000	330000	345000	345000	330000	315000	
2. Итого приток	153593	330000	322500	315000	337500	330000	330000	330000	330000	345000	345000	330000	315000	
<b>ОТТОК</b>														
Инвестиции в проект	153593	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Финансовые издержки		153593	119373	118173	119373	120573	119373	164093	119373	121773	120573	108873	107673	
4. Налог на прибыль		24281	29875	28865	32375	30885	31125	22181	31125	33145	33385	33225	30965	
5. Итого отток	153593	177874	149248	147038	151748	151458	150498	186274	150498	154918	153958	142098	138638	
6. Превышение/дефицит		152126	173252	167962	185752	178542	179502	143726	179502	190082	191042	187902	176362	
7. Кумулятивный денежный поток		152126	325378	493340	679092	857634	1037136	1180862	1360364	1550446	1741488	1929390	2105752	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Инвестиционная эффективность и чувствительность изменений

Расчет эффективности проекта по периодам																		
Показатели	0	Период																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Поярток расчета																		
ПРИТОК																		
1. Общие поступления	330000	322500	315000	337500	330000	330000	330000	330000	330000	330000	330000	345000	345000	345000	330000	315000		
2. Итого приток	330000	322500	315000	337500	330000	330000	330000	330000	330000	330000	330000	345000	345000	345000	330000	315000		
ОТТОК																		
3. Инвестиции в проект	153593																	
4. Финансовые затраты	153593	119373	118173	119373	120573	119373	164093	119373	121773	121773	121773	120673	120673	108873	107673			
5. Налог на прибыль	24281	29875	28865	32275	30885	31125	22181	31125	33145	33145	33385	33385	33385	33225	30965			
6. Итого отток	177814	149248	147038	151748	151458	150498	186274	150498	154918	154918	153958	142098	142098	138638	136638			
7. Чистый денежный поток	152126	173252	167962	185752	178542	179502	143726	179502	190082	190082	191042	187902	187902	176362	176362			
8. Кумулятивный чистый денежный поток	-153593	-1467	339747	525499	704041	883543	1027269	1206771	1396853	1587895	1775797	1952159						
9. Ставка дисконта, доли	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1			
10. Коэффициент дисконтирования	1	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	0,564	0,513	0,467	0,424	0,386	0,350	0,319					
11. Дисконтированный денежный поток	138296	143183	126192	126871	110861	101324	73754	83729	80613	73655	68858	56194						
12. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-153593	-15296	127887	254080	380951	491811	593135	666889	750628	831242	904897	970755	1026950					
Дисконтированный период окупаемости																		
Показатель	2021 г.																	
0 период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
ЧДП	-153592,54	173251,96	167961,96	185751,96	178541,96	179501,96	143725,96	179501,96	190081,96	191041,96	187901,96	176361,96						
ДЧДП	-153592,54	143183,44	126192,31	126871,09	110860,51	101324,18	73754,15	83738,99	80613,31	73654,95	68858,49	56194,36						
Накопленный ДЧДП	-153592,54	-15296,21	127887,23	254079,54	380950,63	491811,14	593135,32	666889,47	750628,46	831241,77	904896,72	970755,21	1026949,57					
Расчет внутренней нормы доходности																		
NPV	1026949,57																	
IRR	105,88%																	
PI	6,69																	
Анализ чувствительности																		
Наименование показателя	Значение NPV, руб.	Процентное изменение NPV, %	Чувствительность NPV, %															
Базовый сценарий	1026949,57	0,00%	-															
Сценарий повышения фин. издержек на 5%	992495,92	-3,35%	-67,10%															
Сценарий снижения фин. издержек на 5%	1061403,21	3,35%	67,10%															
Сценарий повышения спроса на 5%	1120430,32	9,10%	182,06%															
Сценарий снижения спроса на 5%	933468,82	-9,10%	-182,06%															

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

#### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

		Форма по ОКУД	Коды		
		Дата (число, месяц, год)	0710001		
Организация	<u>Общество с ограниченной ответственностью "АТИК-МОТОРС"</u>	по ОКПО	31	12	2020
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	78907362		
Вид экономической деятельности	<u>Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах</u>	по ОКВЭД 2	2801111725		
Организационно-правовая форма / форма собственности	<u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	по ОКФС / ОКФС	45.11.2		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	12300	16	
Местонахождение (адрес)	<u>675000, Амурская обл, Благовещенск г, Кольцевая ул, д. № 57</u>		384		
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту		<input checked="" type="checkbox"/> ДА	<input type="checkbox"/> НЕТ		
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора					
<u>Общество с ограниченной ответственностью "АКТИВ ДВ"</u>					
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора		ИНН	2801240390		
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора		ОГРН/ОГРНИП	1182801003461		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	80 137	85 892	86 202
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	215	2	2
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	7 362	7 362
	Итого по разделу I	1100	80 352	93 256	95 566
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	178 420	176 620	174 889
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	324
	Дебиторская задолженность	1230	124 265	99 128	75 799
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	8 160	1 515
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 559	1 756	5 850
	Прочие оборотные активы	1260	194	139	279
	Итого по разделу II	1200	305 438	285 803	258 656
	<b>БАЛАНС</b>	1600	385 790	379 059	354 222



Продолжение приложения Е

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	292 712	263 452	246 686
	Итого по разделу III	1300	292 722	263 462	246 686
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	200	77 500	72 330
	Отложенные налоговые обязательства	1420	342	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	542	77 500	72 330
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	34 748	7 704	9 578
	Кредиторская задолженность	1520	57 778	30 393	25 618
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	92 526	38 097	35 196
	<b>БАЛАНС</b>	1700	385 790	379 059	354 222

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

24 марта 2021 г.



**Отчет о финансовых результатах  
за Январь - Декабрь 2020 г.**

		Дата (число, месяц, год)	Коды		
		Форма по ОКУД	0710002		
Организация	<b>Общество с ограниченной ответственностью "АТИК-МОТОРС"</b>	по ОКПО	31	12	2020
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	78907362		
Вид экономической деятельности	<b>Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах</b>	по ОКВЭД 2	2801111725		
Организационно-правовая форма / форма собственности	<b>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b>	по ОКФС	45.11.2		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	12300	16	
			384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	Выручка	2110	1 180 204	937 663
	Себестоимость продаж	2120	(1 079 124)	(866 726)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	101 080	70 957
	Коммерческие расходы	2210	(31 484)	(27 290)
	Управленческие расходы	2220	(29 198)	(25 342)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	40 398	18 325
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	121	420
	Проценты к уплате	2330	(4 637)	(7 507)
	Прочие доходы	2340	28 309	25 077
	Прочие расходы	2350	(25 360)	(17 116)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	38 831	19 199
	Налог на прибыль	2410	(5 544)	(981)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(5 417)	(981)
	отложенный налог на прибыль	2412	(127)	-
	Прочее	2460	(1 728)	(1 452)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	31 559	16 766

## Продолжение приложения Е

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	31 559	16 766
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

**Гайдук Михаил  
Владимирович**  
(расшифровка подписи)

(расшифровка подписи)



24 марта 2021 г. \_\_\_\_\_