

УДК 001.895

**Рыбакова Лина Васильевна**

Амурский государственный университет

г. Благовещенск, Россия

E-mail: [amgulina@rambler.ru](mailto:amgulina@rambler.ru)**Rybakova Lina Vasilievna**

Amur State University

Blagoveshchensk, Russia

E-mail: [amgulina@rambler.ru](mailto:amgulina@rambler.ru)**Ланкина Марина Алексеевна**

Амурский государственный университет

г. Благовещенск, Россия

E-mail: [m-lankina@mail.ru](mailto:m-lankina@mail.ru)**Lankina Maria Alekseevna**

Amur State University

Blagoveshchensk, Russia

E-mail: [m-lankina@mail.ru](mailto:m-lankina@mail.ru)**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ООО «АТИК-МОТОРС» АСЦ «ТОУОТА»****MANAGEMENT OF CHANGES IN THE ACTIVITIES  
OF LLC «ATIK-MOTORS» ASC «TOYOTA»**

*Аннотация. В статье представлены результаты исследования текущего состояния деятельности авторизованного сервисного центра «Toyota» ООО «Атик-Моторс» и проработаны вопросы планирования изменений в организации с целью ее развития, повышения качества обслуживания и максимизации прибыли.*

*The article presents the results of a study of the current state of activity of the authorized service center «Toyota» LLC «Atik-Motors» and develops issues of planning changes in the organization for the purpose of its development, improving the quality of service and maximizing profit. Management of changes in the activities of LLC «Atik-Motors» ASC «Toyota».*

*Ключевые слова: менеджмент, управление изменениями, анализ внутренней и внешней среды, алгоритм внедрения изменений, ресурсное обеспечение, ожидаемая эффективность.*

*Key words: management, change management, analysis of the internal and external environment, the algorithm for implementing changes, resource support, expected efficiency.*

**DOI: 10.22250/jasu.95.24**

Исследование, представленное в данной публикации, посвящено управлению изменениями в деятельности функционирующего в современных условиях российского предприятия. Управление изменениями – актуальный вопрос в теории и практике менеджмента. Успешные руководители понимают, что только движение вперед и развитие (анализ достигнутых результатов, текущего положения и целенаправленные изменения) позволяют формировать стратегически перспективные преимущества перед конкурентами.

Управление изменениями следует понимать как постоянную корректировку деятельности, разработку адекватных современным условиям управленческих решений. В теории менеджмента

термин «изменения» считается тождественным термину «преобразования». Преобразования – сознательно осуществляемые изменения, которые создают новые условия и возможности для эффективного развития организации.

В теории рассматриваются различные виды изменений – текущие, значительные и незначительные, общие, обратимые, социально-организационные, формальные, управляемые, ожидаемые и постепенные [1]. Все они имеют место в менеджменте предприятия, формируют определенную цепочку преобразований, стратегически ориентированных на развитие предприятия.

На практике управление изменениями позволяет найти пути повышения конкурентоспособности организаций, а в условиях рынка это первоочередная задача руководства.

Объектом исследования в данной работе является единственный в Амурской области авторизованный сервисный центр «Toyota» – ООО «Атик-Моторс» в г. Благовещенск. Он предоставляет полный спектр услуг по гарантийному и постгарантийному обслуживанию и ремонту автомобилей Toyota и Lexus [5].

В исследовании были поставлены и решались следующие задачи:

1. Рассмотреть возможности применения теории управления изменениями для совершенствования деятельности авторизованного сервисного центра «Toyota».
2. Выполнить анализ текущего состояния предприятия.
3. Определить направления требуемых изменений.
4. Разработать организационный механизм их реализации и оценить ожидаемую эффективность предлагаемых изменений.

Для данного предприятия, исходя из анализа теоретических положений, выбраны типы изменений, разработка которых представляется целесообразной для объекта исследования. Будут рассмотрены управляемые изменения, при этом учитывая, что наибольший интерес для предприятия представляет оптимизация организационной структуры. Рассматривается возможность оказания новой для данного сервисного центра услуги – ремонт в ночное время, представляется также целесообразным рассмотреть бесплатную мойку транспортного средства в комплексе с другими услугами, получаемыми клиентом.

Изучение теории управления позволило ввести научно обоснованный алгоритм планирования изменений в условиях данного сервисного центра. Разработанный алгоритм состоит из следующих этапов: диагностика объекта, определение направлений возможных изменений, планирование организационного механизма их реализации, оценка потребности ресурсного обеспечения планируемых мероприятий и прогнозирование эффективности запланированных изменений.

Анализ объекта исследования включает анализ внешней и внутренней среды ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» и анализ обслуживания клиентов сервисного центра.

Диагностика показала относительно хорошее финансовое состояние предприятия, выявила возможные угрозы внешней среды, которые могут оказать негативное влияние на процесс осуществления изменений. Это повышение транспортного налога; увеличение пошлин на импорт; частичный запрет на ввоз, новые ограничения на таможенные процедуры и постановку на учет в ГИБДД автомобилей с правым рулем; снижение курса рубля; повышение стоимости топлива; снижение реальных доходов населения и увеличение стоимости страховки. Все это сокращает спрос на транспортные средства и сопутствующие услуги.

По состоянию внутренней среды стоит отметить хорошую ассортиментную политику, стабильное штатное расписание предприятия, как недостатки внутренней среды – неэффективные внутренние функциональные связи администратора, диспетчера и руководителя отдела по работе с клиентами. Как выяснилось при анализе должностных инструкций, их обязанности дублируются.

Изучение отзывов посетителей в приложениях «Google maps» и «2ГИС» показало, что клиенты выделяют в качестве проблем высокие цены и недостаточную скорость обслуживания.

SWOT-анализ также подтверждает необходимость повышения качества сервиса и осуществления изменений [3].

Выбор направлений изменений осуществлялся в соответствии с миссией и целями организации (рост доходов бизнеса, разработка и внедрение новых видов услуг, предоставление услуг на уровне современных мировых стандартов качества).

В результате анализа основных бизнес-процессов сервисного центра определены следующие направления изменений:

- 1) пересмотр организационных и функциональных связей и их закрепление в соответствующих должностных инструкциях;
- 2) оказание новых для данного сервисного центра услуг – ремонта в ночное время и бесплатной мойки транспортного средства в комплексе с другими услугами, получаемыми клиентом;
- 3) подарки клиентам при стоимости обслуживания свыше 30 000 руб.;
- 4) совершенствование работы фронт-персонала.

Предполагается, что при внесении изменений в должностные инструкции сотрудников ответственность станет строго индивидуальной, вероятно, может исчезнуть потребность в одной из должностей, что положительно скажется как на внутреннем взаимодействии персонала (без лишних звеньев), так и на бюджете организации. Изменение должностных инструкций будет способствовать повышению эффективности обслуживания клиентов.

В функциональные обязанности диспетчера дополнительно включены пункты по приему, обработке и передаче поступающей от клиентов информации. Ранее эти функции были закреплены в должностной инструкции администратора. Обязанности осуществлять телефонные звонки клиентам, дублирующиеся у диспетчера и руководителя отдела по работе с клиентами, исключены из должностной инструкции администратора и закреплены в инструкции руководителя отдела. Должность администратора в связи с тем, что в его должностной инструкции не осталось существенных обязанностей, рекомендована к сокращению.

Предложение реализовать услуги ночного ремонта автомобилей направлено на расширение рынка услуг, а также на повышение прибыли организации. Актуальность и экономическая целесообразность данного решения обоснована, затраты на заработную плату двух механиков в месяц составят 42 873 руб., график работы механиков в ночную смену разработан.

Подарки клиентам при стоимости обслуживания свыше 30 000 руб. В качестве подарков рассматриваются: автомобильная подушка «Toyota» и ароматизатор для салона, суммарная стоимость которых 1200 руб., и автомобильный коврик «Toyota» стоимостью также 1200 руб. Ремонт свыше 30 000 руб. производится около 20 раз в месяц, при этом в среднем необходимо 20 подарков. Приблизительная месячная стоимость подарков – 24 000 руб. Данное изменение относится к улучшению сервиса и оно предполагает формирование лояльности клиентов.

Для фронт-персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами (в данном случае это диспетчеры), необходимо регулярно проводить обучение по повышению качества обслуживания, корректировать время записи клиентов. Такая дополнительная работа направлена на устранение отмечаемой клиентами проблемы недостаточной скорости обслуживания. Эта проблема появлялась по причине создания персоналом своего рода «накладок» по времени записи клиентов на обслуживание, без учета максимально возможного количества одновременно обслуживаемых клиентов. Данное изменение по существу незначительное, но предполагает достижение заметных результатов за счет оптимизации графика работы.

Поскольку вводится новый вид услуги, необходимо донести соответствующую информацию до потребителей, для этого была выбрана реклама на «Авторадио» (оно имеет схожую целевую аудиторию с той, что существует в ООО «Атик-Моторс»).

Организационный механизм предлагаемых изменений представлен матрицей распределения ответственности (таблица).

**Матрица распределения ответственности**

Должностные лица	Направления деятельности						
	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).

В соответствии с таблицей распределения ответственности оптимизирована организация работы всех задействованных в управлении изменениями сотрудников сервисного центра, ответственность за маркетинговое направление работы несет директор по маркетингу, а контролирует результат руководство компании. Больше количество сотрудников вовлечено в направление по предоставлению ночного ремонта (новой услуги). При этом бухгалтер учитывает затраты и прибыль от услуг, руководитель отдела по работе с клиентами определяет удовлетворенность клиентов, кадровик осуществляет подбор механиков, механики предоставляют услуги, директор центра проверяет работу, генеральный директор ООО «Атик-Моторс» осуществляет контроль.

План ресурсного обеспечения и оценка экономической эффективности предлагаемых изменений в ООО «Атик-Моторс» показали, что чистая прибыль за 1 месяц может составить 97 126 руб. при инвестициях для внедрения 153 593 руб.

Наиболее вероятными рисками в данном случае могут быть низкий спрос на вводимые услуги и увеличение финансовых издержек.

Для снижения риска низкого спроса следует организовать соответствующую рекламную кампанию. Ночной режим работы нужно для начала ввести временно, затем, с учетом оперативных данных, принимать решение – следует ли поддерживать данное изменение; в случае, если услуга не будет пользоваться спросом, ее следует отменить.

Риск высоких финансовых издержек минимизируется пересмотром вариантов предоставления подарков и бесплатной мойки автомобилей. Следует также учесть, что при увольнении администраторов высвобождаются средства на их заработную плату. Эти средства можно направить на оплату труда механиков, и тогда общие затраты на осуществление изменений снизятся.

Согласно оценке инвестиционной эффективности дисконтированный период окупаемости внедрения изменений составит три месяца. Приведенная стоимость проекта (NPV) – 1 026 950 руб. Внутренняя норма доходности (IRR) – 105,8%. Изменения можно внедрять. Индекс прибыльности равен 6,7, – следовательно, поток денежных средств от внедрения превышает первоначальные затраты, что также подтверждает целесообразность предложенных изменений.

2. Ланкина, М.А. Повышение эффективности деятельности автомобильного сервисного центра на примере АСЦ Toyota ООО «Атик-Моторс» // Менеджмент. Материалы 59-й Междунар. науч. студ. конф. 12-23 апреля 2021 г. Новосиб. гос. ун-т. – Новосибирск: ИПЦ НГУ, 2021. – 52 с.

3. Ланкина, М.А. Анализ микроокружения ООО «Атик-Моторс» // Современные проблемы развития экономики России и Китая. Материалы II Международной научно-практ. конф., посвященной 20-летию экономического факультета АмГУ (Благовещенск, 26-27 ноября 2020 г.). – Часть I / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск: Изд-во Амурского гос. ун-та, 2021.

4. Ланкина, М.А. Стратегия развития ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota» // Молодежь XXI века: шаг в будущее. Материалы XXII региональной научно-практ. конф. (20 мая 2021 г.). – Благовещенск: Изд-во БГПУ, 2021. – 964 с.

5. ООО «Атик-Моторс» АСЦ «Toyota». Электронный адрес: URL: <https://asctooyotablag.ru/>

6. Розанова, Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2020. – 343 с.

7. Сергеев, А.А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов. – Изд. 4-е, испр. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 483 с.

УДК 332.1

**Колесникова Ольга Сергеевна**

Амурский государственный университет

г. Благовещенск, Россия

E-mail: [kolesnikova.o.s@yandex.ru](mailto:kolesnikova.o.s@yandex.ru)

**Kolesnikova Olga Sergeevna**

Amur State University

Blagoveshchensk, Russia

E-mail: [kolesnikova.o.s@yandex.ru](mailto:kolesnikova.o.s@yandex.ru)

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА РЕГИОНА И ФАКТОРЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ)**

### **BUSINESS ENVIRONMENT IN THE REGION AND FACTORS OF ITS FORMATION (ON THE EXAMPLE OF THE AMUR REGION)**

*Аннотация. В статье анализируются подходы к интерпретации дефиниции «предпринимательская среда». Производится группировка факторов, оказывающих влияние на предпринимательскую среду на региональном уровне. В Амурской области существуют значительные стимулы развития теневой экономики, что, в свою очередь, оказывает негативное влияние на устойчивость развития малого предпринимательства в официальном секторе экономики региона.*

*Abstract. The article analyzes approaches to the interpretation of the definition of an entrepreneurial environment. A grouping of factors influencing the business environment at the regional level is made. It has been established that in the Amur Region there are significant incentives for the development of the shadow economy, which, in turn, has a negative impact on the sustainability of small business development in the official sector of the regional economy.*

*Ключевые слова: предпринимательская среда, малое предпринимательство, теневая экономика, Амурская область.*

**Key words: business environment, small business, shadow economy, Amur region.**

**DOI: 10.22250/jasu.95.25**

Устойчивость развития субъектов малого предпринимательства во многом определяется условиями, в которых они функционируют. В данном случае речь идет о предпринимательской среде,