

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Институт «Политехнический»
Факультет «Автотранспортный»
Кафедра «Автомобили и автомобильный сервис»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

_____ В.А. Хажиев
«__» _____ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.Д. Рулевский
«__» _____ 2020 г.

Альтернативная бизнес-модель на рынке автосервисных услуг

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
НИУ ЮУрГУ 23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ ВКР

Руководитель работы
доцент каф. АиАС

_____ Ю.Ю. Ушаков
«__» _____ 2020 г.

Автор работы
студент группы П-202

_____ И.С. Карякин
«__» _____ 2020 г.

Нормоконтролер
доцент каф. АиАС

_____ А.А. Дойкин
«__» _____ 2020 г.

АННОТАЦИЯ

Карякин И.С. Альтернативная бизнес-модель на рынке автосервисных услуг – Челябинск: ЮУрГУ, АТ; 2020, – 63 с., библиогр. список – 29 наим.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в поиске и разработке альтернативной бизнес-модели на рынке услуг автосервиса, которая позволит повысить эффективность производства.

Бизнес-модель – это концептуальное описание предпринимательской деятельности на базе интрапренерства.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка альтернативной бизнес-модели на рынке услуг автосервиса, а также обоснование рекомендаций по ее внедрению.

Для достижения поставленной цели определены задачи исследования:

- 1) исследование, описание и визуализация существующих моделей ведения бизнеса на рынке оказания услуг;
- 2) исследование сущности и роли интрапренерства в развитии предпринимательства;
- 3) обоснование необходимости внедрения альтернативной бизнес модели на рынке услуг автосервиса.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена исследованию уже существующих бизнес-моделей на рынке оказания услуг. Во второй главе проводится поиск и разработка альтернативной бизнес-модели автосервиса, ее описание. Проводится анализ рынка автосервисных услуг. В третьей главе обосновываются рекомендации по внедрению новой бизнес-модели в структуре автосервиса.

					<i>23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>	<i>Альтернативная бизнес-модель на рынке автосервисных услуг</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Разраб.</i>		<i>Карякин И.С.</i>				<i>В</i>	<i>4</i>	<i>63</i>
<i>Провер.</i>		<i>Ушаков Ю.Ю.</i>				<i>ЮУрГУ</i>		
<i>Реценз.</i>		<i>Хажиев В.А.</i>				<i>Кафедра АиАС</i>		
<i>Н. Конто.</i>		<i>Дойкин А.А.</i>						
<i>Чтвенд</i>		<i>Ряевский АД</i>						

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА РЫНКЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ.....	7
1.1 Анализ рынка автосервисных услуг.....	7
1.2 Исследование, описание и визуализация моделей ведения бизнеса на рынке оказания услуг.....	8
1.3 Тестирование новых решений на рынке услуг автосервиса.....	13
2 РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ АВТОСЕРВИСА НА БАЗЕ ИНТРАПРЕНЕРСТВА.....	18
2.1 Сущность и роль интрапренерства в развитии предпринимательства.....	18
2.2 Разработка альтернативной бизнес-модели автосервиса.....	29
2.3 Разработка новой бизнес-модели взаимодействия клиента с предприятием.....	42
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ БИЗНЕС- МОДЕЛИ В СТРУКТУРЕ АВТОСЕРВИСА.....	45
3.1 Обоснование рекомендаций по внедрению альтернативной бизнес-модели в структуре автосервиса.....	45
3.2 Варианты для масштабирования бизнес-модели.....	47
4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АВТОСЕРВИСЕ.....	49
4.1 Производственная и пожарная безопасность на предприятии автосервиса.....	49
4.2 Обоснование мероприятий по снижению уровней воздействия на окружающую среду опасных и вредных факторов.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	61

										Лист
										5
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в поиске и разработке альтернативной бизнес-модели на рынке услуг автосервиса, которая позволит повысить эффективность производства. Так как данный рынок переполнен идентичными сервисами, конкуренция становится очень жесткой, и выживать на таком рынке становится сложно. Бизнес-модель – это концептуальное описание предпринимательской деятельности на базе интрапренерства.

Главная проблема рынка автосервисных услуг заключается в том, что классическая бизнес-модель, используемая в автосервисе очень проста, клиент приезжает в автосервис, ему оказывают услуги, и клиент платит за них деньги. Конечно можно сказать это универсальная бизнес-модель, но в разрезе данного рынка она имеет множество серьезных проблем.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка альтернативной бизнес-модели на рынке услуг автосервиса, а также обоснование рекомендаций по ее внедрению.

Для достижения поставленной цели определены задачи исследования:

- 1) исследование, описание и визуализация существующих моделей ведения бизнеса на рынке оказания услуг;
- 2) исследование сущности и роли интрапренерства в развитии предпринимательства;
- 3) обоснование необходимости внедрения альтернативной бизнес модели на рынке услуг автосервиса.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена исследованию уже существующих бизнес-моделей на рынке оказания услуг. Во второй главе проводится поиск и разработка альтернативной бизнес-модели автосервиса, ее описание. Проводится анализ рынка автосервисных услуг. В третьей главе обосновываются рекомендации по внедрению новой бизнес-модели в структуре автосервиса.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
						6
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

1 ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА РЫНКЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

1.1 Анализ рынка автосервисных услуг

Рынок автосервисов является очень старым рынком услуг. И в течении всего времени его существования, на этом рынке практически ничего не изменилось. Появляются франшизные модели, да и в ведение хозяйственной деятельности добавляются элементы автоматизации и технологий. Но не бизнес-модель. Для начала надо разобраться, что же такое бизнес-модель [3].

Бизнес-модель – это эффективный инструмент, который служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации.

Также, бизнес-модель – концептуальное описание предпринимательской деятельности.

Для решения проблем недоверия и облегчения процесса выявления причин поломок рынком была предложена такая услуга как компьютерная диагностика автомобиля [10].

Рынок автосервисных услуг является растущим [3]. Так, за последние 6 лет, начиная с кризиса 2013 года, продажи новых машин падают, а спрос на б/у машины и ремонт только растет, в 2017 году соотношение новых и б/у машин составляло 1:3,6. Это неизменно сказывается на сервисе – рост потока клиентов. Что касается емкости рынка услуг автосервисов в России, то в 2017 году она была оценена в 543,9 млрд рублей в год, а потенциал для роста – еще в 147,5 млрд.: сюда включены ремонтные работы, которые производят сами хозяева автомобилей или частные мастера.

Емкость рынка по услугам диагностики автомобиля оценивается в 129,2 млрд. рублей в 2017 году (дилерский центр – 49,3 млрд. руб., частные СТО – 79,8 млрд. руб.) [3]. Так, можно отметить, что в среднем, услуги диагностики составляют 20% от общего объема услуг.

Главная проблема рынка автосервисных услуг заключается в том, что классическая бизнес-модель, используемая в автосервисе очень проста, клиент приезжает в автосервис, ему оказывают услуги, и клиент платит за них деньги.

									23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						7

Конечно можно сказать это универсальная бизнес-модель, но в разрезе данного рынка она имеет множество серьезных проблем.

1.2 Исследование, описание и визуализация моделей ведения бизнеса на рынке оказания услуг

Швейцарский теоретик бизнеса, автор книг, консультант и предприниматель Александр Остервальдер разработал инструмент для визуализации бизнеса, канву бизнес-модели, которая применяется к любому типу хозяйственной деятельности и помогает разложить бизнес «по полочкам» [24]. Свою канву бизнес-модели он описал в книге «Построение бизнес-моделей». Канва представляет бизнес-модель как девять взаимосвязанных блоков, отражающие задействованных в создании ценности, клиентов и взаимодействия с ними, характеристику ключевых ресурсов и процессов, ценностное предложение, структуру затрат и источники доходов. Ее используют такие компании-гиганты, как Google, IBM, Ericsson. Помогает в проработке бизнес-стратегии без написания громоздкого бизнес-плана [9].



Рисунок 1.1 – Канва бизнес-модели

Эту стратегию из девяти блоков разработали бизнес-теоретик Александр Остервальдер и информатик Ив Пинье. Оба автора вошли в список пятидесяти влиятельных теоретиков менеджмента [8].

В бизнес-модели Остервальдера задаются нужные вопросы на каждом блоке, а затем записываются ответы, которые должны в конечном итоге наглядно отражают гипотезу [24].

В блоке «предлагаемая ценность» затрагивается вопрос, какую проблему решает продукт и какую потребность удовлетворяет, а также, выясняются основные характеристики продукта и выгода, которую получают потребители.

В блоке «сегментация пользователей» исследуется целевая аудитория продукта или услуги, география, демография и социальная среда потенциального пользователя.

В блоке «каналы» выясняется, как будет продаваться продукт и как будут выстраиваться отношения с потенциальными потребителями.

В блоке «взаимодействие с потребителями» исследуется тема построения и развития отношений с потребителями.

В блоке «источники дохода» выясняется, какую прибыль будет приносить компании каждый сегмент потребителей и какие ценности предлагаемого продукта наиболее прибыльны.

В блоке «ресурсы» исследуется, какие ресурсы необходимы (капитал, кредиты, активы и так далее), чтобы план сработал.

В блоке «партнёры» исследуется, действительно ли нужны партнёры, какую выгоду принесёт взаимодействие с ними и каковы их основные функции.

В блоке «активности» выясняется, какие шаги должна предпринять команда, чтобы реализовать план.

В блоке «структура расходов» необходимо ответить на вопрос, какова полная стоимость продукта и какие виды ресурсов или деятельности самые дорогие.

Ответы на эти вопросы записываются в канву бизнес-модели. Получается основной рынок сбыта продукта и важные для начальных этапов разработки гипотезы. Охватываем потребителей и будем работать над продуктом, который им действительно нужен [24].

Для упрощения запоминания записываем ключевые вопросы прямо в шаблон типовой бизнес-модели и вешаем его перед собой, чтобы каждый раз не

возвращаться (рисунок 1.2). Бизнес-модель является важным элементом, она отражает суть идеи и должна изменяться постоянно [5].



Рисунок 1.2 – Шпаргалка для быстрой работы с канвой бизнес-модели

При каждом тестировании гипотезы, бизнес модель может изменяться в зависимости от результатов [4]. Заполнить такую табличку гораздо проще, чем составлять бизнес-план, она более гибкая и просто изменяется. Когда для внесения изменений в бизнес-план, требуется затратить много времени и как инструмент для тестирования гипотез совершенно не пригоден [8].

К полученной бизнес-модели будем возвращаться на каждом шаге, это самый основной инструмент в работе команды, для каждой гипотезы составляется своя канва [8].

Помимо описанного выше шаблона бизнес-модели есть и другие, например, Эш Маурья внес некоторые изменения в шаблон бизнес-модели А Остервальда. Он предложил канву под названием «рациональный шаблон» (рисунок 1.3).

Проблема	Решение	Уникальное предложение	Скрытое преимущество	Сегменты покупателей
	Метрики		Каналы	
Расходы			Доходы	

Рисунок 1.3 – Бизнес-модель Эша Маурья

Клейтон Кристенсен описывает появление новых бизнес-моделей на рынке, которые делают прежние подходы неконкурентоспособными. Марк Джонсон в своей книге «Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal» типологию, предложенную Кристенсеном, соотнес с существующими компаниями в США для облегчения понимания сути каждой из предложенных моделей. Далеко не все компании известны в России, поэтому я дополнила его типологию более известными нам компаниями [4].

1) Партнерский клуб, продажи происходят членам какой-либо группы, клуба. По этой модели работает производитель ко-брендовых кредитных продуктов MBNA. Так же к такой бизнес-модели можно отнести Metro Cash & Carry;

2) посредничество в сделках для получения процента прибыли. По подобной модели работает планировщик путешествий Orbitz. И агентство недвижимости Century 21. К этой бизнес-модели в России можно отнести FIT сервис;

3) продажа родственных товаров или услуг вместе – комплектация. Эта модель характерна для заведений быстрого питания, продающих несколько отдельных блюд в качестве обедов, например, McDonalds;

4) по модели краудсорсинга работают Википедия и видеохостинг YouTube. Она предполагает аутсорсинг создания контента пользователям в обмен на доступ к контенту других пользователей. Сюда же можно отнести кикстартер;

5) дезинтермедиация – работа без посредников на рынках, где они традиционно присутствуют. В своих отраслях эту модель использовали медицинская консультация WebMD и корпорация Dell. При продаже по частям потребители владеют частями продукта, необходимого им в разные моменты времени;

6) поставщики услуг, работающие по модели freemium предоставляют ограниченный функционал бесплатно и взимают платежи за доступ к полной версии продукта или дополнительным услугам. Эта модель распространена среди интернет-сервисов, по ней работает социальная сеть LinkedIn. Так же множество приложений для смартфонов в магазинах таких как Google Play или iTunes;

7) лизинг делает дорогостоящие продукты и услуги доступными для широкой аудитории. По этой модели работают салоны, предоставляющие в аренду

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		11

дорогостоящие автомобили или корпорация Херох, предлагающая инфраструктуру печатного документооборота как услугу. Чаще эта бизнесмодель используется в B2B сегменте;

8) лоукостер – снижает стоимость дорогостоящих товаров и услуг за счет отказа от дополнительных услуг и масштабирования. Этот подход используют Walmart и IKEA. Среди авиакомпаний известный в России лоукостер это авиакомпания Победа;

9) обратный цикл производства подразумевает предзаказ товаров и услуг, оплату прежде получения. Характерный пример использования этой модели Amazon.com. Для России более известным является Aliexpress.com. Оплата по мере использования используется некоторыми интернет провайдерами;

10) модель «Бритва и лезвия» получила своё название от бритвенных станков со сменными лезвиями и предполагает продажу товара с высокой себестоимостью с низкой маржой и доход от продажи расходных материалов. Еще один пример подобной модели – принтеры и чернила к ним;

11) компании, работающие по «обратной бритве и лезвиям» зарабатывают на основном продукте, предлагая недорогие дополнения к нему. Apple использует этот подход в связке iPod и iTunes Store, Amazon – продавая электронные книги для Amazon Kindle;

12) обратный аукцион – торг за право продажи продукта или оказания услуги, в котором побеждает предложивший наименьшую цену. По этой модели работают сайты для фрилансеров;

13) модель от продукта к услуге предполагает продажу не товара, а функции этого товара в качестве услуги. Так компания IBM предоставляет программное обеспечение по модели software as a service, а сервис Zipcar представляет почасовую аренду автомобилей;

14) при подписной модели пользователь регулярно вносит фиксированную плату за доступ к продукту или услуге. Пример работающего по подписке сервиса Netflix. В России данная модель еще не получила большого распространения, но в мелких сервисах уже встречается, например, тех помощь на дорогах РАТ и РАМК;

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		12

15) модель сотовой связи предполагает множество пакетов услуг, ориентированных на разных потребителей. Пример работающей по этой модели телекоммуникационной компании. Для России это основные представители рынка сотовой связи, такие как МТС, Мегафон и Билайн. Хотя тут явно выраженная подписная модель, автор вынес это в отдельную бизнесмодель [24].

Бизнес-модель добавленной стоимости – изменение (модификация) существующего продукта компанией с целью его перепродажи с добавочной стоимостью обычно конечным пользователям как нового продукта. В общем бизнес-модель описывает способ создания, продажи и доставления ценности клиентам компанией [24].

Таким образом, можно сделать вывод, что на рынке услуг существует множество бизнес моделей. Наиболее успешная из них – это компании, работающие по «обратной бритве и лезвиям» зарабатывают на основном продукте, предлагая недорогие дополнения к нему. Apple использует этот подход в связке iPod и iTunes Store, Amazon – продавая электронные книги для Amazon Kindle.

1.3 Тестирование новых решений на рынке услуг автосервиса

Существует три сферы, в которых изменение бизнес-модели может стимулировать инновацию: Ценностное предложение (Value proposition), Цепочка поставок (Supply chain) и Целевой потребитель (Target customer) [4].

Клейтон М. Кристенсен и Майкл Е. Рейнор – «Решение проблемы инноваций в бизнесе: Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост» описывают как сделать процесс внедрения инноваций предсказуемым и правильно спланировать выход продукта на рынок. Для проверки бизнес-модели, в первую очередь необходимо провести customer development. Стив Бланк – автор этой методологии, а Боб Дорф внес в ее проработку большой вклад. В своей книге «Стартап [4]. Настольная книга основателя» – Стив Бланк и Боб Дорф описали фундаментальное руководство по запуску стартапа по методологии customer development (развитие клиента). Путь к кошельку потребителя лежит через его изучение, уверен крестный отец Кремниевой долины Стив Бланк [8].

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		13

В основе, предложенной им концепции customer development – процесс глубокого изучения и понимания клиента, нахождения скрытых мотивов его поведения для последующей разработки успешного продукта и услуги [4]. Практическое руководство по проведению интервью с клиентами по методологии customer development. Так же как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development – Сидни Альварес описывает Методологии lean startup и customer development, его книга – о том, как проверить продуктовые гипотезы и протестировать новый продукт на первых клиентах [4].

Рынок автосервисных услуг является традиционным и хаотичным, необходимо разработать новое решение, которое будет воспринято рынком, которое модернизирует его и упорядочит [3].

Открывая конференцию «Автосервис-2018», в которой приняли участие около 250 человек (в их числе – собственники автосервиса, дистрибьюторы, специалисты в области продвижения рынка запчастей и многие другие из числа тех, кто хочет в совершенстве владеть ситуацией на рынке и получать прибыль в автобизнесе даже в условиях нестабильной экономики в стране, лучшие эксперты и аналитики рынка, оперируя актуальной статистикой, вместе с дилерами-практиками обсудили современные тенденции в мире автосервиса и постарались вместе обозначить основные тренды завтрашнего дня), исполнительный директор аналитического агентства «АВТОСТАТ» Сергей Удалов кратко обозначил цель мероприятия: «Попытаемся нащупать ту дорогу, которая покажет, куда мы движемся...». Он привел несколько базовых цифр, которые характеризуют ситуацию на рынке автомобилей – в той части, которая напрямую связана с сервисными услугами [3].

Так, согласно данным аналитического агентства «АВТОСТАТ», парк легковых автомобилей на 1 января 2018 года составил 42,4 млн. шт., из них 34% – старше 15 лет. Средний возраст этого парка – 13,1 года. За последние 4 года соотношение продаж новых и подержанных автомобилей на рынке существенно изменилось: если в 2013 году это соотношение было 1:2,2, то в 2017 – уже 1:3,6. До 2008 года парк легковых автомобилей в России рос, после кризиса снизился (на 3%), в 2012 снова подрос (на 5%). В 2015 году его рост практически прекратился, однако в

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		14

2017 г. возобновился. По результатам 2017 года эксперты также отметили, что начал расти средний пробег автомобилей, причем как в столице, так и в регионах [3].

Главный тренд на данный момент: динамика рынка новых автомобилей замедляется, что неизменно скажется на сервисе (для официальных СТО – это падение доходов от предпродажной подготовки и гарантийных ТО). Что касается других трендов, то они таковы: количество заездов на СТО увеличилось; средний чек в массовом сегменте вырос, а в премиальном снизился; выручка от услуг сервиса выросла; выручка от продаж запчастей тоже выросла, но в премиальном сегменте этот рост выглядит более значительным, чем в массовом (где из соображений экономии уделяют меньше внимания оригинальным запчастям) [3].

На территории России насчитывается более 64 тысяч точек продаж и обслуживания автомобилей, в том числе 3440 официальных дилеров. Структура автосервиса меняется: число официальных сервисов продолжает сокращаться, число независимых и сетевых СТО, напротив, растет.

Тенденции едины в разных странах, будь то Китай или Бразилия, Германия или Россия. Лояльность к официальным дилерским сетям падает, и чем старше становится автомобиль, тем меньше автовладелец обращается к официальному дилеру». Посчитав свой парк и его потенциал на рынке сервисных услуг, в Группе PSA сделали ставку на мультибрендовость. Так появился EuroRepairCarService. А вслед за ним PSA готовит к запуску на российский рынок второй проект – дистрибуция запчастей DISTRIGO. Через 4 года планируется вывести на рынок третий – агрегатор AUTO BUTLER, работающий по типу существующего Booking.com. Речь идет о создании сервиса, который при любом запросе клиента предоставит ему информацию с полным диапазоном мест и возможностью выбора, куда он может обратиться за этой услугой – с учетом географии, цен, квалификации сотрудников [3].

Виктор Самарин (ООО «Тойота Мотор») на опыте своей компании продемонстрировал иной подход к проблеме завоевания лояльности. Здесь поставлена задача – «сохранить идеальное состояние автомобиля и обеспечить клиенту лучшее обслуживание в течение всего периода владения автомобилем». В

							23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ док.	Подпись	Дата				15

его компании сделали ставку на уверенность клиента в высоком качестве ремонта у своего официального дилера (98% клиентов подтвердили выполнение ремонта «с первого раза» в 2017 году) и с помощью различных сервисных пакетов и технического сопровождения стараются поддерживать интерес к себе со стороны клиентов. Это подтверждается и цифрами: более 100 тыс. клиентов в год приобретают автомобили Toyota, более 500 тыс. клиентов в год обслуживаются у дилеров Toyota и Lexus. Результаты послепродажного обслуживания: в 2017 году слесарный цех отчитался о 1,1 млн. платных машино-заездов, кузовной цех – о 124 тыс. платных машино-заездов. Продано около 9,1 млн. единиц запчастей, реализовано более 6 млн. литров оригинального моторного масла. Дилерские холдинги в сложившихся условиях способны добавить к программам автопроизводителей свои собственные наработки по работе с клиентами, уверен Игорь Серебряков (Тойота Центр Ясенево, «Рольф»), рассказав о системе проактивного контакта с клиентами как эффективном инструменте для возврата их на сервис. Суть ее – в выявлении потребностей клиента, выработке для него актуальных предложений, способных привлечь автовладельца в дилерский центр и для звонков клиенту, и выработке общих правил обращений, чтобы быть убедительными, но «не слишком навязчивыми» [3].

На форуме эксперты также говорили о том, что с точки зрения государства – отрасль ждет усиление государственного регулирования и контроля. С точки зрения технологий – изменение технологий, возрастающая технологическая сложность автомобилей, глубокое проникновение IT-технологий в отрасль и развитие интернет-технологий, более медленный износ деталей и более длительные интервалы между обращением в автосервис. А вот с точки зрения кадров отрасль ждет усиление проблемы дефицита квалифицированных кадров и проблема доступа к технической информации, проблема преемственности [3]. Большинство профильных учебных заведений уже не обеспечивают необходимого уровня знаний современных автомобильных технологий. «КПД системы образования составляет всего 2%», – заявил руководитель инжинирингового центра SMART Павел Клюкин. Он также рассказал о том, как в его компании решают проблему нехватки специалистов-авторемонтников

						23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докum.	Подпись	Дата			16

успешные руководители (прямые связи с производителями, практикующие тренеры, хорошая материальная база, современные методики обучения), как меняется рынок кадров в сфере автосервиса, какие ошибки допускают многие менеджеры при подборе персонала и какие каналы, помимо интернет-сайтов, можно задействовать для эффективного поиска работников [3].

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		17

2 РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ АВТОСЕРВИСА НА БАЗЕ ИНТРАПРЕНЕРСТВА

2.1 Сущность и роль интрапренерства в развитии предпринимательства

В настоящее время не только в теоретических исследованиях, но и на практике уделяется больше внимание не только предпринимательству как особому виду хозяйственной деятельности в условиях концентрации и создания для себя лучших условий хозяйствования посредством рыночного обмена, но и внутрифирменному предпринимательству – интрапренерству [7].

Необходимо обратить внимание на то, что внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуационный фактор, который задается руководителем организации, исходя из анализа внешней среды, и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.

Выделение интрапренерства как особого вида предпринимательской деятельности, лишает предпринимательство бытия, превращая его в то «возникающий, то исчезающий фактом» [7].

Возникновение интрапренерства (рисунок 4), во-первых, обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности в своей организации в рамках ее организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу из организации наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества.

Во-вторых, причиной интереса к интрапренерству стала тенденция необходимости внедрения новых технологий с целью увеличения конкурентных преимуществ [5].

В крупных организациях, работающих достаточно стабильно и успешно, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		18

инициативы, особенно, если они не связаны с основной деятельностью организации, то есть наблюдается консерватизм [5].

Термин «интрапренер» был введен в оборот американским исследователем Г. Пиншо и в дальнейшем получил развитие: entrepreneur – человек, который идет на риск при создании новой организации или внедрении новой идеи, продукта или услуги. entrepreneurship – предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы или иного большого делового предприятия entrepreneurial manager – менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии [8].

Организации с традиционной структурой управления чаще всего действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность [8]. В организациях предпринимательского типа руководителем создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предпринимательской организации и позволяет достичь конкурентных преимуществ в сравнении с другими организациями.



Рисунок 2.1 – Потребности, формирующие предпосылки для возникновения интрапренерства

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность – это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе [8]. В некоторых организациях создаются условия для превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца фирмы – партнера, существуют и другие виды заинтересованности. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью [5]. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Условия для возникновения партнерства интрапренера и организации предпринимательского типа

Под внутрифирменным предпринимательством понимается реализация предпринимательских целей внутри существующей коммерческой организации,

выпускающей определенную продукцию (работы или услуги), в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских предпринимательских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений, выделяются ресурсы (интракапитал) для их реализации, и оказывается всесторонняя помощь для практической реализации идеи [7].

Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать как деятельность по производству и реализации продукции (работ) на основе интеграции предпринимательской инициативы и возможностей коммерческой организации.

Человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации – это интрапренер [7].

Сущность деятельности интрапренера состоит в том, что он не ждет каких-либо изменений в деятельности организации и лишь потом реагирует на них соответствующим образом, а «заставляет» происходить выгодные для коммерческой организации изменения, то есть перестраивает обычный процесс в предпринимательский, инновационно-интрапренерский.

Главной целью внутрифирменного предпринимательства является стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности общества в рамках существующей коммерческой организации, а главной целью интрапренера – максимизация возможностей предпринимательства в условиях действующей коммерческой организации [8].

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды.

Это может быть: потребность в получении денежных средств для устойчивого развития коммерческой организации; потребность в создании ресурсной базы для перспективного развития коммерческой организации; желание получить дополнительную прибыль к имеющейся.

Также целью внутрифирменного предпринимательства является обеспечение интересов организации и интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею [8].

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		21

Для развития внутрифирменного предпринимательства в действующей организации традиционного типа необходимо обеспечить дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности [8].

В задачи интрапренера может входить:

- 1) реализация возможностей улучшения продукции (работ, услуг), таким образом, сдвигаются кривые спроса;
- 2) поиск новых методов организации производства и новых технологий, (сдвигаются кривые затрат).



Рисунок 2.3 – Цели внутрифирменного предпринимательства

Разработка совершенно новых видов продукции (работ, услуг), создание при этом новых рынков, характеризующихся совершенно новыми кривыми спроса и предложения [24].

То есть, одной из главных задач развития внутрифирменного предпринимательства является создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность, и реализация новаторских способностей [8].

Необходимо учитывать данные исследований в области оценки человеческих способностей с точки зрения потенциальных создателей (в частности интрапренеров).

Поэтому, для обеспечения успеха интрапренера необходимо знать его возможности в решении актуальных задач, стоящих перед организацией, и создавать комплекс условий по реализации этих возможностей [8]. Интрапренеру в свою очередь необходимо определить, следует ли ему устанавливать партнерские отношения с коммерческой организацией или лучше вести частную предпринимательскую деятельность. Интрапренер должен обладать определенными личностными качествами, которые показаны в виде схемы на рисунке 2.4.

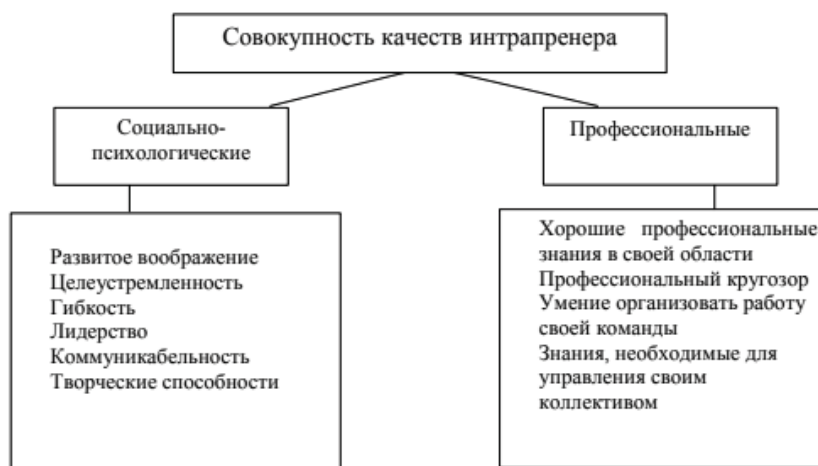


Рисунок 2.4 – Личностные качества интрапренера

На всех стадиях предпринимательской деятельности происходит совершенствование элементов внутрифирменного предпринимательства (рисунок 2.5). Главным элементом внутрифирменного предпринимательства

становится дух предпринимательства, являющийся отличительной характеристикой состояния людей, идущих по пути внедрения рискованных проектов [24]. На уровне предпринимательской организации дух предпринимательства формирует тот необходимый климат и настрой сотрудников, которым должна пропитаться вся организация для достижения успеха внутрифирменного предпринимательства.



Рисунок 2.5 – Элементы внутрифирменного предпринимательства

При реализации внутрифирменного предпринимательства каждый работник имеет свою часть обязанностей, за которые он отвечает, в то же время каждый зависит от остальных в деле достижения наилучших результатов [8].

Поскольку предпринимательская организация должна осуществлять множество действий, и все они носят различный характер, постольку внутри организации также должен использоваться принцип разделения функций по

внутрифирменному предпринимательству, и на основе этого разделения устанавливается специализация интрапренеров и группирование остальных работников в фирме в соответствии с различными направлениями внутрифирменного предпринимательства и их стадиями [24].

Структура внутрифирменного предпринимательства определяется путем разработки целостной схемы производительного процесса в рамках предпринимательской организации, который включает в себя полный набор направлений интрапренерства, без реализации которых невозможно эффективное достижение целей предпринимательской организации [9].

Развитие внутрифирменного предпринимательства в организации предполагает выделение таких ориентиров, как новаторство и динамизм.

Новаторство – базовая характеристика в описании предпринимателя, но проявляться она может в разных формах.

Новаторский дух проявляется в форме находки. Чаще всего такая находка связана с профилем деятельности предпринимательской организации. Новаторский дух может затрагивать различные стороны деятельности организации: от обновления продукции до изменения управленческой политики [4].

При реализации внутрифирменного предпринимательства незаменимым оказывается такое качество человека, как способность к мобилизации (динамизм деятельности), под которой понимается способность приведения всех имеющихся возможностей в активное состояние, то есть в состояние готовности к действиям. Мобилизационные (или организаторские) способности включают умения: сконцентрироваться на какой-то идее, действии или событии; мобилизовать необходимые ресурсы в нужных форме, качестве и количестве; мобилизовать существующие связи, контакты, отношения [7].

Способность к мобилизации является результатом комбинации природной предрасположенности и приобретенного профессионального опыта. Указанные элементы подводят к еще одной характеристике на основе новаторства и динамизма, а именно – к развитию [10]. Поскольку внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство) трактуется как активность по развитию

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		25

предпринимательской деятельности внутри большой корпорации, то и механизм интрапренерства должен не только создавать возможности для творческого поиска, включать соответствующее вознаграждение для интрапренеров, всемерно стимулировать их деятельность и обеспечивать защиту от бюрократических препон внутри фирмы [8]. Что касается вознаграждения за идеи внутрифирменного предпринимательства, то соответствующим вознаграждением для работника может стать новая должность после удачной реализации предпринимательской идеи и соответственно возросший личный доход [8].

В таких организациях мотивация работников на творческое сотрудничество, будет одной из главных задач, что и ведет к достижению целей внутрифирменного предпринимательства.

Создание условий для «включения» творческой энергии работников – сильный стимулирующий фактор поиска талантливых сотрудников внутри предпринимательской организации. Поэтому необходимо осознанное отношение менеджеров к творческому капиталу предпринимательской организации, представленному ее работникам [7].

Доминирующей мотивацией является развитие сильных сторон персонала, когда недостатки будут просто перекрываться возрастающими достоинствами. Необходимо постоянно диагностировать сильные качества людей, всячески их развивать и стимулировать эффективное применение, так как талантливый работник требует творческой работы. Исследуя элементы внутрифирменного предпринимательства, можно сказать, что все они направлены на выявление и развитие в сотрудниках организации необходимых творческих навыков, способствующих реализации собственных идей производства и реализации продукции [8].

В соответствии с основными фазами становления внутрифирменного предпринимательства весь процесс совершенствования предпринимательской организации складывается из следующих стадий: анализ предпосылок для развития внутрифирменного предпринимательства; создание структуры внутрифирменного предпринимательства; формирование системы взаимосвязи и

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		26

взаимодействия партнеров в рамках внутрифирменного предпринимательства. Традиционные компании имеют, как правило, жесткую иерархическую структуру управления [7]. В предпринимательских организациях где развито интрапренерство горизонтальная гибкая разветвленная структура позволяет экспериментировать, внедрять новые идеи, что ведет к эффективному сочетанию общих целей организации и интрапренера [24]. Основные различия организаций традиционного предпринимательского типа представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сравнение организации традиционного типа и организации предпринимательского типа

Элементы Сравнения	Характеристика организаций	
	Традиционные организации	Организации-интрапренеры
Ценности и цели	Консерватизм, сохранение стабильности	Новаторство, поиск новых возможностей
Основные мотивации руководства персоналом	Власть, сохранение работы, вознаграждение за рутинный труд, четкая перспектива	Самовыражение, творчество, стремление к богатству через новаторскую деятельность
Система управления	Иерархическая, жестко структурированная, многоступенчатая	Разветвленная горизонтальная, линейная, матричная, способствующая взаимодействию отдельных подразделений
Стиль управления	Авторитарный	Демократический, либеральный
Взаимоотношения персонала	На основе конкуренции и соперничества	На основе взаимодействия и взаимопомощи для достижения общих целей
Характер планирования карьеры	Долгосрочное продвижение по служебной лестнице	Достижение успеха и высоких должностей, доходов

Следует заметить, что интрапренерство, как и любое другое явление, имеет положительные и отрицательные качества (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Сравнительные характеристики внутрифирменного предпринимательства

Интрапренерство		Индивидуальное предпринимательство	
Достоинства	Недостатки	Достоинства	Недостатки
Доступность финансов предприятия партнера	Бюрократизация, рутинный характер деятельности, затрудняющий принятие предпринимательской идеи	Полная свобода в своих действиях	Недостаток финансовых и прочих ресурсов для реализации предпринимательской идеи

Интрапренерство		Индивидуальное предпринимательство	
Достоинства	Недостатки	Достоинства	Недостатки
Организационно-технологическая помощь при реализации идеи	Ограничение предпринимательской деятельности принятыми организацией учредителем рамками	Повышенная мотивировка	Сложности технологические, организационные
Возможность получения помощи в форс-мажорных обстоятельствах	Необходимость первоочередного учета интересов предприятия учредителя	Максимальная мобилизация сил и средств для решения поставленной задачи	Максимальная мобилизация своих сил и средств для решения поставленной задачи

Таким образом, сущность внутрифирменного предпринимательства можно трактовать как метод управления в организации, в основе которого заложен а инициатива исполнителей [24]. При этом необходимо учитывать, что руководство базового предприятия тоже оставляет за собой функции контроля [8].

Таким образом можно сделать следующие выводы:

1) Интрапренерство является не только одной из форм предпринимательства, расширяющей круг его возможностей, но и ситуационным фактором, который задается предпринимателем (руководителем базового предприятия), исходя из анализа внешней среды [8].

2) Под интрапренерством нужно понимать деятельность предприятия по достижению своих целей на основе использования возможностей внутрифирменного предпринимательства.

3) В основе интрапренерства стоят: создание условий для предпринимательской деятельности, стимулирование предпринимательских способностей сотрудников на основе использования ресурсов и организационно-производственных возможностей базового предприятия.

4) Внутрифирменное предпринимательство одновременно характеризуется как элементами духа, так и механизма предпринимательства, которое при наличии соответствующих ресурсов и организационных форм взаимодействия реализуется посредством таких ценностей как новаторство, инициативность, динамизм и развитие [24].

2.2 Разработка альтернативной бизнес-модели автосервиса

Главная цель предпринимательской деятельности, которая обусловлена самой сущностью предпринимательства, заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности (региона, страны). Но стоит учесть, что это не единственная цель предпринимательства, помимо нее существует целое множество различных целей [24].

Главная цель предпринимательской деятельности – это максимизация возможностей удовлетворять комплекс социально-экономических потребностей предпринимателя в условиях неопределенности, она конкретизируется под влиянием внешней среды, исходя из возможностей внутренней среды и из его прошлого, а также из выполняемых предпринимательской единицей функций [4].

Суть предлагаемой альтернативной бизнес-модели на автосервисном рынке заключается во внедрении принципов интрапренерства в данный бизнес [5].

Особенности развития современной рыночной экономики вызывают необходимость применения интрапренерства (внутрифирменного предпринимательства), представляющего собой инициативную, новаторскую активность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей предприятия и личности предпринимателя.

Появление интрапренерства связано прежде всего с переходом многих крупных производственных структур на предпринимательскую форму организации производства [24].

Таким образом, разработка механизма реализации интрапренерства на предприятиях автосервиса представляет собой проработку проблем по трем основным направлениям:

- 1) разработка методики формирования системы интрапренерства на предприятии;
- 2) разработка механизма создания интрапренерских единиц;
- 3) разработка механизма согласованного планирования деятельности базового строительного предприятия и его интрапренерских единиц [24].

Методика формирования системы интрапренерства включает в себя анализ интрапренерского потенциала предприятия, формирование экономических,

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		29

организационных, правовых основ взаимодействия базового предприятия и интрапренерских единиц.

Совокупность предпосылок и условий становления интрапренерства на предприятии образует его новаторский потенциал. Определим его основные элементы:

Ресурсные предпосылки и условия связаны с основными видами ресурсов, используемых данным предприятием в производстве: трудовых, финансовых, информационных, материальных, основных фондов [8]. К предпосылкам относится наличие ресурсов каждого из перечисленных видов, способных обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции (либо оказание конкурентоспособных услуг). Условия создаются благодаря наличию резервов по ресурсам либо способностью их привлечения.

Организационные предпосылки предполагают организационную гибкость, способность адаптации организационной структуры базового предприятия к интрапренерству – внутрифирменному предпринимательству с условием, что организационно-правовая форма допускает наличие интрапренерства [7].

Методическими предпосылками являются: готовые методические наработки, которые можно сразу использовать при возникновении интрапренерской идеи для создания интрапренерской единицы; наличие пакетов договорных документов, внутренних нормативных актов, регламентирующих отношения между базовым предприятием и интрапренерскими подразделениями [8]. Условия обеспечиваются способностью сотрудников предприятия решать вопросы, возникающие в процессе создания и функционирования интрапренерских единиц.

К социально-психологическим предпосылкам внедрения интрапренерства в базовое предприятие относится социально-психологический климат на предприятии, атмосфера, способствующая внутреннему предпринимательству. Условие: уверенность интрапренера в том, что ему будет обеспечена поддержка базового предприятия при разработке и реализации его любой эффективной предпринимательской идеи [24]. Экономические предпосылки состоят в наличии основных ресурсов либо способностей их привлечения. Условия внедрения

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		30

интрапренерства создаются возможностью экономической автономии интрапренерских единиц.

Схема анализа интрапренерского потенциала предприятия представлена на рисунке 2.6.

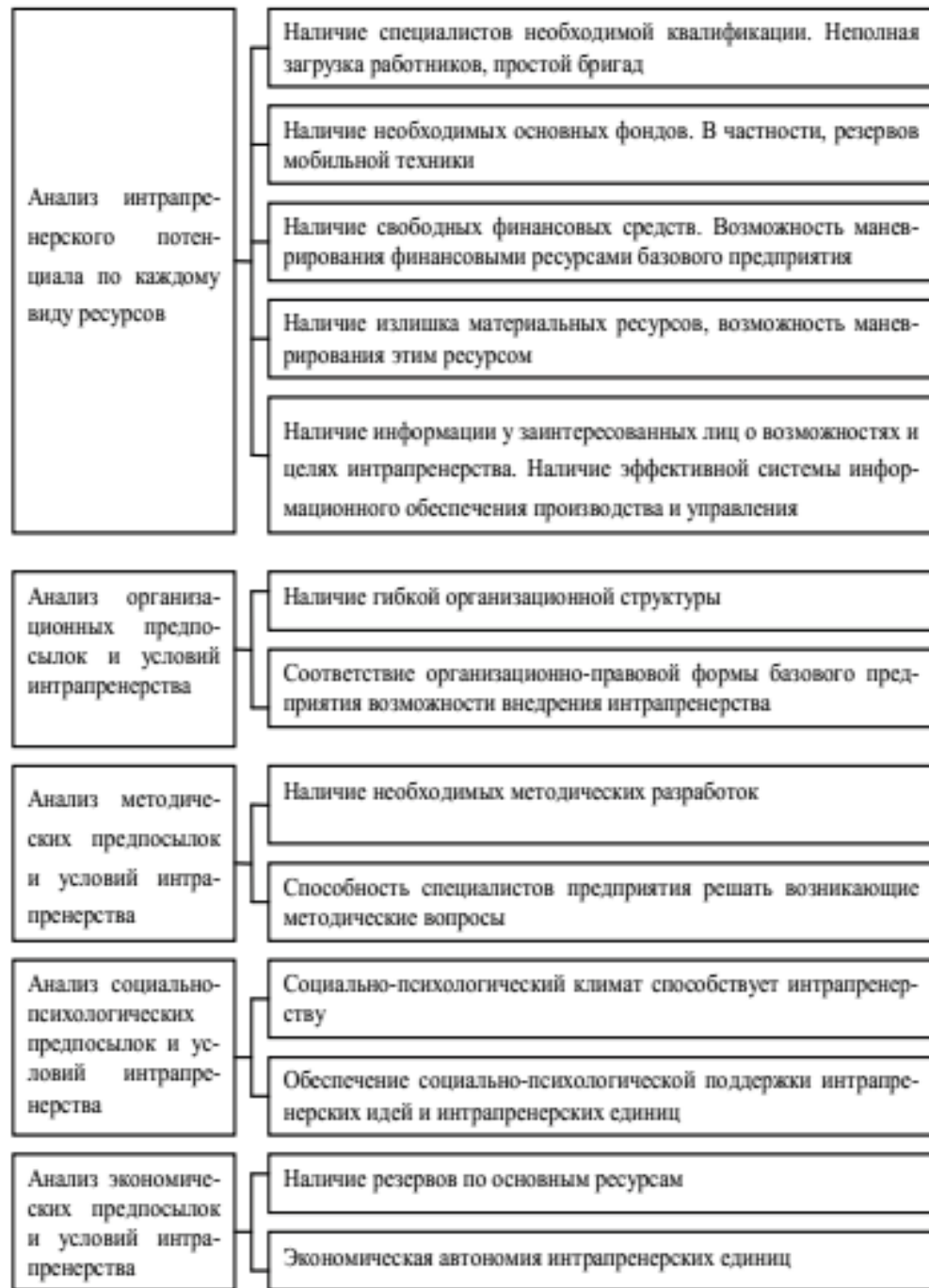


Рисунок 2.6 – Схема анализа интрапренерского потенциала предприятия

Экономические основы взаимоотношений базового предприятия и интрапренерских единиц определяются тем, в какой форме наделяется ресурсами предпринимательская единица [24].

Возможны следующие варианты:

- 1) автономная предпринимательская структура со своими ресурсами;
- 2) совместное использование общих ресурсов базового предприятия и самим и интрапренерской единицей;
- 3) продажа рабочей силы с ноу-хау сторонним организациям.

Автономная предпринимательская единица должна быть наделена ресурсами, которые будут находиться только в ее пользовании. Ресурсы могут предоставляться в безвозмездное пользование или в аренду. Возможно приобретение части ресурсов самой предпринимательской единицей [24].

Совместное использование общих ресурсов базовым предприятием и интрапренерской единицей осуществляется на определенных договорных условиях в режиме разделения времени [8]. Регламент работы, порядок обслуживания и поддержки ресурса определяется договором.

При продаже рабочей силы предпринимательская единица не получает фиксированных ресурсов в постоянное пользование. Здесь речь может идти, например, о продаже предпринимательской структурой подрядных групп с определенными ноу-хау сторонним организациям. При этом ни оборудование, ни инструмент, ни состав групп не фиксируются. Фактически постоянным элементом такой предпринимательской структуры является только сам внутренний предприниматель [7].

Автономное наделение ресурсами возможно прежде всего в части основных производственных фондов. В течение срока, определенного договором, фонды будут находиться в хозяйственном ведении только конкретной интрапренерской единицы [5].

Трудовые ресурсы также могут быть закреплены за предпринимательской единицей на постоянной основе. Оба вида ресурсов допускают и смешанную форму наделения: часть фондов может находиться в ведении только предпринимательской структуры, часть – в совместном пользовании. Аналогично часть персонала внутренней предпринимательской единицы (прежде всего рабочие) могут иметь здесь постоянное место работы, часть персонала – совмещать деятельность в предпринимательской единице с работой на базовом

						23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>			32

предприятию (специалисты, служащие, руководители). При автономном функционировании интрапренерской предпринимательской единицы возможно ее наделение финансовыми ресурсами – оборотными средствами, распоряжаться которыми будет данная интрапренерская единица.

Обеспечение предпринимательской структуры материальными ресурсами может строиться по различным схемам:

- 1) самостоятельное приобретение ресурсов интрапренерской единицей;
- 2) приобретение ресурсов базовым предприятием по заявкам предпринимательской структуры;
- 3) использование предпринимательской структурой излишков материальных ресурсов базового предприятия.

При любых вариантах ресурсных взаимоотношений само существование интрапренерской единицы внутри базового предприятия определяет неизбежность использования каких-либо ресурсов предприятия, потребления услуг и продукции других его служб и подразделений: энергия, коммунальные бухгалтерские, информационные, инженерно-технические, социальные услуги [5].

Поэтому одним из важнейших аспектов рассматриваемых экономических взаимоотношений является установление справедливых, экономически оправданных цен на ресурсы, услуги и продукцию базового предприятия, потребляемую интрапренерской единицей, либо выработка иного способа (без установления цен) расчетов за потребляемые ресурсы, услуги, продукцию. Это может быть фиксированная сумма отчислений из доходов предпринимательской единицы, в том числе в виде арендной платы или определенная доля доходов. Экономически второй подход может быть обоснован тем, что при росте объемов работ, выполняемых предпринимательской единицей, растут и объемы сопутствующих услуг, работ базового предприятия, связанных с обеспечением деятельности интрапренерской единицы [24].

Выработка системы распределения доходов предпринимательской единицы – проблема, не имеющая однозначного решения. В основе этого решения должен лежать принцип обеспечения достаточно высокого уровня мотивации, с одной

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		33

стороны, интрапренера и коллектива интрапренерской единицы к ее эффективному функционированию и развитию, с другой стороны, базового предприятия (его собственников, работников, связанных с деятельностью предпринимательской единицы) к поддержке существования и развития данной единицы [7]. Если базовое предприятие не будет получать ощутимой экономической выгоды от существования предпринимательской единицы, исчезнут стимулы к ее поддержке, и такое подразделение не будет жизнеспособным. Другая крайность, когда экономические стимулы к работе исчезают у самой предпринимательской единицы за счет чрезмерно большой доли доходов, изымаемых в пользу базового предприятия [8].

Требует проработки вопрос о порядке исчисления и уплаты налогов, связанных с деятельностью предпринимательской единицы. Не являясь юридическим лицом, данная единица не является плательщиком налогов, но в результате ее деятельности у базового предприятия возникнут дополнительные налоговые обязательства, и соответственно они должны покрываться за счет средств, зарабатываемых предпринимательской единицей [8].

В случае если предпринимательская единица оказывает услуги или производит продукцию на внутреннее потребление в рамках базового предприятия, одной из ключевых проблем экономических взаимоотношений становится обоснование цен на эти услуги или продукцию, обеспечивающих баланс экономических интересов базового предприятия и интрапренерской единицы.

В общем виде формирование экономических основ взаимоотношений базового предприятия и интрапренерской единицы представлено на рисунке 2.7.

Формирование организационных основ интрапренерства необходимо начинать с совершенствования или перестройки организационной структуры базового предприятия. Так как основными целями интрапренерской деятельности являются ускоренное внедрение инноваций, усиление конкурентных преимуществ предприятия, организация должна иметь возможность быстро реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новые технологии [9].

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		34



Рисунок 2.7 – Формирование экономических основ взаимоотношений базового предприятия и интрапренерской единицы

Современный менеджмент располагает достаточным набором типовых организационных структур и некоторые из них можно с успехом адаптировать к интрапренерской деятельности. На наш взгляд, для интрапренерской деятельности строительных предприятий наиболее подходящими являются сильная матричная и проектно-целевая структуры [9].

Для того чтобы предпринимательские идеи быстро подхватывались и реализовывались, в рамках базового предприятия должно быть создано

специальное подразделение – интрапренерский (предпринимательский) центр, который бы организовывал и координировал деятельность этих единиц [24].

Методическую и практическую подготовку специалистов служб и подразделений базового предприятия, услугами которых будут пользоваться интрапренерские единицы, также должен взять на себя предпринимательский центр.

Механизм создания интрапренерских единиц на предприятии автосервиса представляет собой последовательность следующих основных этапов:

- 1) зарождение интрапренерской идеи;
- 2) первичная экспертная оценка идеи;
- 3) анализ возможностей реализации интрапренерской идеи;
- 4) предварительные предпринимательские расчеты;

5) разработка детального бизнесплана, если предварительные расчеты подтверждают экономическую целесообразность предлагаемой к разработке идеи и организационного плана создания предпринимательской структуры;

6) создание интрапренерской единицы;

7) мониторинг деятельности интрапренерской единицы предпринимательским центром или высшим руководством [8].

Когда на предприятии созданы условия для эффективной интрапренерской деятельности, сама внутренняя среда организации поощряет поиск новых нестандартных решений во всех сферах его деятельности.

Интрапренерская идея – это выявленный возможный интерес внутрифирменного предпринимателя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы.

Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей интрапренера с внутренними потребностями базового предприятия и (или) потребностями внешнего рынка. Любая идея, безусловно, должна пройти первичную экспертную оценку [8]. Эта задача должна быть возложена на предпринимательский центр, который совместно с интрапренером проводит анализ экономической целесообразности рационализаторских предложений и предпринимательских идей исходя из потребностей базового

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		36

предприятия и (или) внешнего рынка и ресурсных возможностей базового предприятия.

Поскольку внутрифирменное предпринимательство осуществляется на ресурсной основе базового предприятия, то интрапренерская деятельность должна быть ориентирована, в первую очередь, на эффективное использование внутрипроизводственных и внепроизводственных резервов компании [24].

Именно они должны рассматриваться в качестве материальной основы для предпринимательской деятельности строительной организации.

Методика анализа резервов предприятия по основным видам ресурсов включает этапы:

- 1) составление исходной ресурсной ведомости;
- 2) оценка и выявление резервов использования кадрового потенциала;
- 3) оценка и выявление резервов использования основных фондов;
- 4) оценка качества управления и выявление резервов по материальным запасам;
- 5) оценка финансовых ресурсов, выявление резервов финансовых ресурсов;
- 6) составление итоговой ведомости интрапренерских ресурсов [8].

Имея информацию о резервах компании, интрапренер соотносит возможности базового предприятия со своей идеей. Если ресурсы базового предприятия достаточны, для начала интрапренерской деятельности, проводится маркетинговый анализ. Хотя выше отмечалось, что если ресурсов недостаточно, возможно их приобретение специально для интрапренерской деятельности.

Таблица 2.3 – Формирование системы интрапренерства на предприятии автосервиса

Формирование системы интрапренерства на предприятии автосервиса			
Анализ предпосылок и создание условий для системы интрапренерства	Формирование экономических основ взаимоотношений базового предприятия и интрапренерских единиц	Формирование организационных основ интрапренерства	Оформление договорных основ между базовым предприятием и интрапренерской единицей

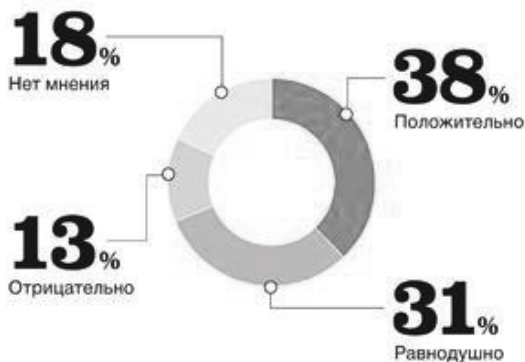
Формирование системы интрапренерства на предприятии автосервиса			
Ресурсные предпосылки и условия	Форма наделения ресурсами, а также порядок расчетов с базовым предприятием за использование ресурсов	Совершенствование структуры базового предприятия	Оформление типовых договоров, инструкций и положений по совместной работе базового предприятия и интрапренерской единицы
Трудовые; фондовые; финансовые; материальные; информационные ресурсы	Определение цен на услуги и работу интрапренерской единицы	Создание интрапренерского центра	
	Организационные предпосылки и условия	Порядок распределения доходов интрапренерской единицы	
Методические		Разработка системы стимуляции работников за поддержку интрапренерских идей	
Социально-психологические	Порядок согласования производственных планов, совместное распределение ресурсов		
Экономические			

Внутреннее предпринимательство – это предоставление сотруднику возможности развить собственную бизнес-идею или возглавить проект, не уходя из компании. Внутренний предприниматель (интрапренер) официально устроен как сотрудник компании. Для него предусмотрены заработная плата и соцпакет. Интрапренер имеет все полномочия для разработки новых продуктов или услуг и может пользоваться для этого всеми ресурсами компании [24].

На рисунке 2.8 изображены диаграммы отношения людей к инициативным сотрудникам в процентах. Из данного рисунка следует вывод, что большинство руководителей поддерживают инициативность своих работников, а так же, 35% сотрудников относятся положительно к инициативным коллегам и 36% относятся нейтрально. Таким образом, общество готово к такому нововведению в бизнесе, как интрапренерство [2].

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		38

...как руководители относятся к инициативам сотрудников



...как люди относятся к инициативным коллегам

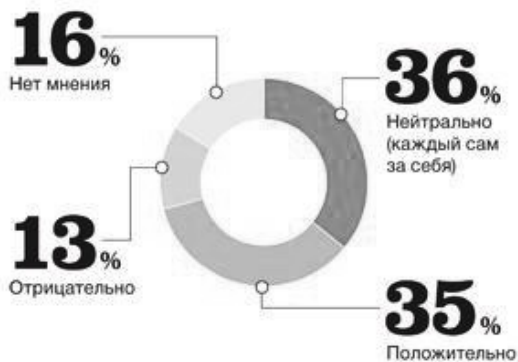


Рисунок 2.8 – Статистика отношения людей к инициативным сотрудникам в процентах

Для того, чтобы показать на схеме, как будет происходить бизнес-процесс, построенный на принципах интрапренерства на предприятии автосервиса, необходимо изучить, какие услуги будут оказываться на данном предприятии.

Услуги, оказываемые автосервисом, приведены в списке ниже:

- 1) регулярное техническое обслуживание (замена масла, фильтров и т.д.);
- 2) подготовка к государственному техническому осмотру;
- 3) предпродажная подготовка;
- 4) покраска кузова;
- 5) ремонт подвески и двигателя;
- 6) ремонт кузовных деталей;
- 7) автоэлектрика;
- 8) мойка и чистка;
- 9) шиномонтаж;
- 10) диагностика и регулировка развал-схождения [10].

Прежде, чем разрабатывать схему бизнес-модели автосервиса, основанной на принципах интрапренерства, необходимо обозначить, какие специалисты работают на данном предприятии, их должностные функции, а так же, кто из них может быть интрапренерской единицей на данном базовом предприятии.

Должностные инструкции персонала исследуемого предприятия представлены в таблице 2.4.

						23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			39

Таблица 2.4 – Должностные инструкции персонала автосервиса

Должность	Должностная инструкция
Мастер по приемке/менеджер сервисного центра	Прием заказов на ТО; Оформление документов; Ведение отчетности и документооборота; Решения по гарантийным случаям; Распределение работ среди сотрудников; Контроль качества и сроков выполнения работы; Ведение склада автозапчастей.
Моторист/мастер по ремонту двигателей	Диагностика и ремонт двигателей; Оформление заявок на склад; Оповещение руководства о необходимости выполнения дополнительных несогласованных с заказчиком работ.
Автомеханик	Ремонт автомобилей заказчиков; Устранение неисправностей помимо описанных в заказ-наряде; Оформление заявок на склад; Оповещение начальства о необходимости дополнительного согласования перечня требуемых работ с клиентом.
Автоэлектрик	Монтаж автомобильных сигнализаций, магнитол, кондиционеров и прочего оборудования; Анализ причин возникновения брака в работе; Модернизация и ремонт рабочего оборудования.
Жестянщик/рехтовщик	Правка деталей и узлов кузова автомобиля; Притирка, подгонка, слесарная обработка, подготовка кузовных деталей под покраску.
Колорист/Автомаляр	Подбор оптимальных для покраски автомобиля материалов и инструментов; Анализ и смешивание цветов для идеального совпадения с цветом автомобиля заказчика. Подготовка и окраска кузовных деталей.
Полировщик	Полировка деталей автомобиля по заданным параметрам.

Далее на рисунке 2.9 представлена схема осуществления бизнес-процесса автосервиса, основанного на принципах интрапренерства на примере ситуации, когда клиенту необходима покраска автомобиля.



Рисунок 2.9 – Схема бизнес-модели автосервиса, основанная на принципах интрапренерства

Исходя из схемы, изображенной на рисунке 2.9, можно сделать вывод, что суть интрапренерства в предлагаемой в данной выпускной квалификационной работе бизнес-модели заключается в том, что каждый работник продаёт свою

услугу, таким образом, у каждого из них есть интерес выполнять свою работу на совесть.

Можно сделать вывод о социальной эффективности бизнес-модели автосервиса, основанной на принципах интрапренерства и взаимодействия базового предприятия и интрапренера.

Базовым, основополагающим элементом внутреннего предпринимательства является инициативный творческий труд человека, новатора, свобода в выборе направлений и методов своей деятельности, несущего полную ответственность за результаты своего труда и самостоятельно распоряжающегося его результатами [24].

К социально-психологическим предпосылкам внедрения интрапренерства в предприятие относится социально-психологический климат на предприятии, способствующий предпринимательству. Условие: уверенность интрапренера в том, что ему будет обеспечена всесторонняя поддержка базового предприятия при разработке и реализации любой эффективной предпринимательской идеи [2].

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность есть средство реализации потребностей личности, ее мотивов самореализации, независимости, стремления к богатству, к престижной работе, к видному положению в обществе. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены. На действующем предприятии для человека-предпринимателя могут быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его ключевых потребностей [8].

Целью интрапренерства является обеспечение интересов интрапренера-предприятия и на этой же основе обеспечение интересов интрапренера-человека, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею [7].

Для развития интрапренерства на действующем предприятии необходимо обеспечить на нем дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
						41
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

2.3 Разработка новой бизнес-модели взаимодействия клиента с предприятием

Условия развития и трансформации рыночной экономики страны требуют ускоренного формирования и внедрения принципиально новых методов и форм управления предпринимательской деятельностью, внедрения новых идей и бизнес-моделей на рынке, и, в первую очередь, на внутрифирменном уровне [24].

Таким образом, любой стартап базируется на решении какой-либо проблемы человечества. Если идея не решает никакую проблему, то она не вырастет в бизнес.

Главная проблема рынка автосервисных услуг заключается в том, что классическая бизнес-модель, используемая в автосервисе очень проста, клиент приезжает в автосервис, ему оказывают услуги, и клиент платит за них деньги. Конечно можно сказать это универсальная бизнес-модель, но в разрезе данного рынка она имеет множество серьезных проблем [8].

Например, по данным аналитического агентства «Автостат» пятьдесят шесть процентов автовладельцев имеют опасения при обращении в автосервис [3].

Когда используется классическая бизнес-модель, то для большего заработка необходимо что-нибудь сломать, чтобы потом больше починить и соответственно больше заработать. Либо в принципе не производить замену тех или иных элементов, а просто взять деньги за работы. Для Американского рынка основной причиной недоверия является неизвестность того на сколько дорого им обойдется эта поломка после визита в сервис, процент же при этом выше, чем на рынке России [3].

Проблема недоверия известная давно и многие люди просто не отдают машины в автосервис, ищут друзей или разбираются как отремонтировать автомобиль самому. К сожалению, далеко не каждый может себе позволить тратить столько собственного времени, или же руки совершенно не пригодны к ремонту автомобилей.

Вторым аспектом являются проблемы уже касательно владельцев и работников автосервисов, в любом случае этот бизнес является сезонным, и часто в пик автосервисы не справляются с загрузкой, а в пустые месяцы не хватает денежных средств для оплаты аренды помещения [8].

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		42

Другая из распространенных проблем данной бизнес-модели заключается в том, что люди не всегда располагают нужной суммой для ремонта автомобилей и либо тянут до последнего с ремонтом или обслуживанием, либо ищут самые дешевые места для ремонта, которые совершенно не отвечают за качество.

Суть работы этой бизнес-модели в разрезе стартапа заключается в том, что клиент платит деньги за обслуживание автомобиля в течение года сразу. При этом сумма считается исключительно из параметров надежности данного автомобиля, пробега и других ключевых параметров, влияющих на частоту посещения автосервиса. Эта сумма аккумулируется на счету Carcon, после чего, в течение года, ежемесячными платежами, перечисляется автосервису. Что является некоторым регулятором в отношении клиента и автосервиса. Соответственно клиент получает обслуживание в автосервисе бесплатно, а автосервис получает фиксированную оплату ежемесячно. Что позволит распределить расходы, не полагаясь на сезонность [24].

Именно эта бизнес-модель выбрана, так как ее идея отталкивается от старого метода, применяемого на конвейере по сборке автомобилей Форд.

«Генри Форд – один из самых успешных и знаменитых предпринимателей всех времен. Идея менеджмента тесно связана с историей автомобиля с первых дней его существования».

На одном из заводов Генри Форда бригада работников получала деньги за то, что отдыхала. Пока конвейер был исправен и работал, сотрудникам, следящим за его работоспособностью, начислялась заработная плата, как только конвейер ломался деньги, переставали начисляться, соответственно мотивация сотрудников к тому чтобы конвейер был исправен максимально продолжительное количество времени была очевидна. Во-первых, они всегда оперативно делали ремонт, чтобы быстрее вернуться в комнату отдыха. Во-вторых, они делали ремонт всегда качественно, чтобы им не приходилось покидать комнату в ближайшее время из-за той же неисправности [24].

Это реализуется и для ремонта автомобиля. Пока машина не приезжает в автосервис автослесарь ничего не делает, и получает за это деньги, но как только автомобиль сломался ему приходится работать, но сумма заработной платы не

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		43

меняется. Соответственно он приложит максимум усилий к тому, чтобы автомобиль возвращался к нему реже, тем самым загрузка автосервиса будет меньше, при том же количестве денег. А клиент получит уверенность в своем автомобиле [8].

Далее необходимо обосновать рекомендации по внедрению альтернативной бизнес-модели в структуре автосервиса, а также рассмотреть возможные варианты для ее масштабирования.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		44

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СТРУКТУРЕ АВТОСЕРВИСА

3.1 Обоснование рекомендаций по внедрению альтернативной бизнес-модели в структуре автосервиса

В настоящее время не только в теоретических исследованиях, но и на практике уделяется больше внимание не только предпринимательству как особому виду хозяйственной деятельности в условиях концентрации и создания для себя лучших условий хозяйствования посредством рыночного обмена, но и внутрифирменному предпринимательству – интрапренерству [8].

Суть альтернативной бизнес-модели автосервиса заключается во внедрении принципов интрапренерства в данный бизнес.

Реализация принципов интрапренерства (внутрифирменного предпринимательства) предполагает увеличение творческой и предпринимательской активности, что требует создания как социальных, так и организационных условий для инновационной деятельности [8].

Считается, что для создания духа предпринимательства необходим коренной пересмотр целей и задач организации. Наиболее важными становятся такие качества персонала, как новаторство, ориентация на изменения, мобильность. Для этого необходимы изменение методов стимулирования персонала, создание благоприятного производственного климата, повышение культуры производства.

Подводя итоги исследования внедрения в предприятие автосервиса такой идеи, как интрапренерство, разработаны следующие рекомендации:

1) цель внедрения духа интрапренерства – повышение эффективности предпринимательской организации за счет следующих подходов:

- активизации творческого потенциала сотрудников и его использования для осуществления инновационной деятельности;
- повышения эффективности использования ресурсов предприятия, в том числе трудовых, ускоренной реакции на изменения потребностей рынка;
- быстрой реализации инновационных предложений и проектов;
- создания базы для дальнейшего развития производства [8].

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		45

Считается, что для создания духа предпринимательства необходим коренной пересмотр целей и задач организации. Наиболее важными становятся такие качества персонала, как новаторство, ориентация на изменения, мобильность. Для этого необходимы изменение методов стимулирования персонала, создание благоприятного производственного климата, повышение культуры производства.

2) В свою очередь, для реализации внутрифирменного предпринимательства необходимо наличие надлежащих ресурсов (материальных, финансовых), а также создание соответствующей организационной структуры, позволяющей установить тесное взаимодействие между организацией и интрапренером. Следовательно, для развития интрапренерства необходимо наличие потребностей в новаторской деятельности, а также потенциальных ресурсных возможностей для ее реализации [24].

Таким образом, принципиальными отличиями интрапренерства от традиционного подхода признаются:

- положительное отношение к новым идеям;
- наличие организационных возможностей для реализации возникающих инновационных идей во всех сферах (производственной, экономической, информационной, экологической и т.д.);
- наличие желания, возможностей и целеустремленности для участия в реализации инновационных идей [8].

Создание атмосферы поиска в организации требует, чтобы основными ценностями считалось не просто зарабатывание денег, а поиск новых идей, обеспечивающих развитие организации для повышения благосостояния всего коллектива. В соответствии с этим в организации должны быть сформированы правила мотивации инновационной деятельности и выработаны ее целевые ориентиры [7].

Подведя итоги вышесказанному, формулируем условия развития интрапренерства:

- 1) формирование духа предпринимательства – воспитание в коллективе стремления к новаторству, постоянному совершенствованию,

соревновательности, стимулирование творчества, повышения культуры производства;

2) создание эффективного механизма интрапренерства – повышение квалификации персонала, резервирование материальных и финансовых ресурсов, совершенствование организационной структуры, оптимизация информационных связей внутри предприятия.

3.2 Варианты для масштабирования бизнес-модели

Проведя анализ рынка можно судить о потенциале будущего развития, когда только российский рынок составляет 1,2 млрд рублей, ко всему прочему динамика рынка свидетельствует о том, что он продолжает расти [3].



Рисунок 3.1 – Объем российского рынка

Потенциал рынка порядка 25 млрд. рублей, на котором работают наши конкуренты. Конкурентами по сути являются те способы, которыми пользуются люди для решения своей проблемы.

Можно разделить их на прямых и косвенных:

1) Прямые: станции технического обслуживания и приборы самостоятельной диагностики.

2) Косвенные: друзья, интернет [3].

Вероятность что друзья подскажут правильно обычно не большая, а поиск в интернете – это трата очень большого количества времени в фильтрации ненужной информации, чтобы найти хоть что-то полезное. На СТО с большой вероятностью найдут неисправность и даже отремонтируют поломку, конечно же все это не бесплатно и тоже требует времени. Приборы диагностики требуют дополнительных знаний и навыков и не показывают полную картину состояния автомобиля. Конкурентным преимуществом является: полная картина диагностики, которую способны сделать только профессионалы в телефоне клиента [10].

Интрапренер – это человек, наделенный творческими способностями и воображением, предприимчивостью и умением мыслить нестандартно. Бесспорно, такой ресурс ценен для любой компании. Но шанс стать внутренним предпринимателем дадут не каждому [8].

Инициативность сотрудника, его нестандартное мышление, умение пойти на риск могут увеличить прибыль вашей компании. В результате работы интрапренера у вас появится новый проект, продукт или услуга. Это позволит компании вырасти, выйти на новые рынки.

Внутренний стартапер – всегда более мотивированный сотрудник, чем остальные, а значит, работает более эффективно, не ограничиваясь предписаниями должностной инструкции. Он не боится сложной и ответственной работы.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		48

4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АВТОСЕРВИСЕ

4.1 Производственная и пожарная безопасность на предприятии автосервиса

В современном мире новые технологии стремительно меняют привычный экономический расклад. В таких условиях необходим гибкий универсальный инструмент управления реальностью, позволяющий как действующей организации, так и стартапу существовать в условиях жёсткой конкуренции. И этим инструментом становится бизнес-модель.

Бизнес-модель и её обоснование, в данной работе, создавалась для рынка автосервисных услуг. Инновационная модель описывает работу автосервиса на базе принципов внутреннего предпринимательства – интрапренерства.

Практическая значимость результатов данного исследования выражается в запуске проекта в формате стартапа, и дальнейшем применении данной модели на всей территории России.

Обеспечение безопасности жизнедеятельности и сохранение здоровья своих граждан является основным принципом в ряду приоритетов современного цивилизованного государства, так как гарантирует основное право человека – это право на жизнь с допустимым уровнем безопасности или право каждого человека на наивысший допустимый уровень физического и психического здоровья [6].

Одной из главных забот государства является охрана здоровья трудящихся, обеспечение безопасных условий труда, ликвидация производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Ускоренное развитие автомобильного транспорта и производственно-технической базы привело к повышению требований по обеспечению безопасности труда на автотранспортных предприятиях (АТП) и станциях технического обслуживания автомобилей (СТОА) [2]. Больше внимания стало уделяться не только техническим, но и организационным, санитарно-гигиеническим мероприятиям. Осуществление всех этих мероприятий происходит в рамках охраны труда на предприятиях автомобильного транспорта [10].

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		49

При рассмотрении вопросов безопасности жизнедеятельности и, конкретно, охраны труда на предприятиях автомобильного транспорта принято использовать следующие определения:

Охрана труда – система законодательных актов, социально-экономических, организационных технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда [6].

Техника безопасности – система организационных мероприятий и технических средств, предотвращающих воздействие на работающих опасных производственных факторов.

Производственная санитария – система организационных мероприятий и технических средств, предотвращающих или уменьшающих воздействие на работающих вредных производственных факторов.

Безопасность труда – состояние условий труда, при котором исключено воздействие на работающих опасных и вредных производственных факторов;

Опасный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работающих в определенных условиях приводит к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья.

Вредный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работающего в определенных условиях приводит к заболеванию или снижению работоспособности.

Несчастный случай на производстве – случай воздействия на работающего опасного производственного фактора при выполнении работающим трудовых обязанностей или заданий руководителя работ.

Безопасность производственного оборудования – свойство производственного оборудования сохранять соответствие требованиям безопасности труда при выполнении заданных функций в условиях, установленных нормативно-технической документацией [6].

Безопасность производственного процесса – свойство производственного процесса сохранять соответствие требованиям безопасности труда в условиях, установленных нормативно-технической документацией.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		50

Наиболее часто на производстве нарушения правил, установленных требованиями законодательных актов по охране труда, происходят по вине не учтённых опасных и вредных факторов производственного или технологического процесса [13].

Приложение к постановлению от 12 мая 2003 года, №28 об утверждении межотраслевых правил по охране труда на автомобильном транспорте: п. 1.2 Опасные и вредные производственные факторы, действующие на работников:

1) При ремонте, обслуживании и эксплуатации АТС работники организаций могут быть подвержены воздействию различных физических и химических опасных и вредных производственных факторов;

2) Основные физические опасные и вредные производственные факторы:

– движущиеся машины и механизмы, подвижные части производственного оборудования;

– повышенная или пониженная температура воздуха рабочей зоны;

– повышенный уровень шума на рабочем месте;

– повышенный уровень вибрации;

– повышенная или пониженная подвижность воздуха;

– повышенная или пониженная влажность воздуха;

– отсутствие или недостаток естественного освещения;

– недостаточная или повышенная освещённость рабочей зоны (места);

3) Основными химическими опасными и вредными производственными факторами являются повышенная загазованность или запыленность воздуха рабочей зоны;

4) Движущиеся машины и механизмы, подвижные части производственного оборудования должны соответствовать требованиям действующих государственных стандартов;

5) Санитарно-гигиенические требования к показателям микроклимата, уровней шума и вибрации, освещённости должны соответствовать требованиям действующих санитарных правил и норм и государственных стандартов;

6) Содержание вредных веществ в воздухе рабочей зоны должны соответствовать действующим гигиеническим нормативам [13].

										Лист
										51
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	

Эффективной мерой защиты производственных помещений от поступления холодного наружного воздуха при открывании ворот является устройство воздушных завес. Они должны быть предусмотрены при расчетной температуре наружного воздуха ниже (-15°C): в помещениях ТО ТР при количестве въездов (выездов) более 20 в час.

Устройство воздушных завес предусматривает наличие нагнетательного воздуховода с длинной и узкой щелью, через которую выпускается воздушная струя под углом 10-45°, препятствующая поступлению в помещение холодного воздуха. Воздуховод размещается сбоку ворот.

Определение исходных данных: размеры ворот: ширина – 3 м; высота – 2,3 м; температура воздуха в помещении: зоны, ТО, ТР – 16 °С; температура наружного воздуха -25 °С; средняя скорость наружного воздуха 2 м/с.

Пожарная безопасность обеспечивается системой предотвращения пожара и системой противопожарной защиты. Требования к указанным системам определены ГОСТ 12.1.004, ГОСТ 12.1.033, ППБ01.

Средства пожаротушения. Помещения для технического обслуживания, проверки технического состояния, ремонта АТС и их агрегатов, а также хранения АТС оборудуются средствами пожаротушения и автоматической пожарной сигнализацией.

Выбор типа и необходимого количества первичных средств пожаротушения производится в зависимости от их огнетушащей способности, с учетом категории помещения предельной площади тушения, класса пожара горючих веществ и материалов в помещении [16].

Мероприятия системы предотвращения пожара являются: предотвращение образования горючей среды и образования в ней (или внесения в нее) источников зажигания; поддержание температуры и давления горючей среды в установленных пределах.

Мероприятиями системы пожарной защиты являются: применение строительных конструкций с установленными пределами огнестойкости и горючести; применение противопожарных преград; применение средств

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докum.	Подпись	Дата		52

пожаротушения, сигнализации и извещения. Эвакуационные выходы и пути эвакуации [13].

Самым взрывоопасным местом является окрасочная зона, поэтому при площади в 224 м² и возможном пожаре класса С необходима установка 2 порошковых огнетушителя вместимостью 5 л., или одного вместимостью 10л.

В кузовном участке, в зоне ТО и ТР необходима установка 2-х углекислотных огнетушителя вместимостью 5-8л.

Расходы воды на тушение пожара определяется с учетом количества расчетных пожаров и их расчетной продолжительности, норм расхода воды.

Расчетное количество одновременных пожаров при площади территории предприятия менее 150 Га принимается равным одному, при площади 150 Га и более – двум. Расчетная продолжительность пожара – 3 часа [13].

Эвакуационные выходы предусматриваются для эвакуации людей на случай пожара. Эвакуационными считают выходы: из помещений первого этажа наружу непосредственно или через коридор, вестибюль, лестничную клетку; из помещения любого этажа, кроме первого, в коридор, ведущий в лестничную клетку; имеющий выход наружу непосредственно или вестибюль; из помещения в соседние помещения в том же этаже, обеспечение выходами по первому условию.

Окрасочная зона на любом предприятии автотранспорта является наиболее повышенным источником опасности. К опасным факторам окрасочного участка относят движущиеся машины и механизмы. Прежде всего это автомобили неправильно установленные на рабочие посты, например падения автомобиля с электрогидравлического подъемника из-за нарушений правил эксплуатации оборудования. Также к опасным факторам относят брызги агрессивных жидкостей, попадание ее на открытые участки кожи, в глаза. Примером является пост антикоррозионной обработки днищ автомобилей, на котором применяются агрессивные химические вещества, наносимые на поверхность автомобиля под высоким давлением. Электрический ток может быть источником опасности. Оборудование в окрасочном участке работает как от сети однофазного переменного тока в 220 В, так и от сети трехфазного электрического тока с напряжением в 350 В [16].

									Лист
									53
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ

Поэтому неизолированные участки проводов и кабелей, или с нарушенной изоляцией в процессе износа, могут являться причиной электрических травм. Повышенное содержание микрочастиц краски в воздухе окрасочной зоны тоже являются опасным фактором, потому что при повышенной температуре воздуха или с появлением открытого огня возникает опасность взрыва с последующим пожаром [13].

К вредным факторам окрасочного участка в первую очередь относят повышенное содержание токсичных веществ в помещениях, что ведет к появлению хронических заболеваний у работников, если они в течение долгого времени не пользовались средствами индивидуальной защиты или эти средства были ненадлежащего качества. Также к вредным факторам можно отнести инфракрасное излучение от мобильных инфракрасных сушек. Поэтому необходимо отдавать предпочтение тем фирмам-производителям, которые зарекомендовали в данном секторе рынка и имеют соответствующие сертификаты безопасности и лицензию на производство данного вида продукции [16].

На основании всех опасных и вредных факторов в окрасочном участке, при выполнении работ на рабочих постах, в окрасочно-сушильных камерах, во вспомогательных помещениях окрасочной зоны необходимо следовать безопасным приемам при работе с оборудованием и на постах.

В первую очередь запрещается запускать двигатель автомобиля, при нахождении его в окрасочном участке, во избежание провоцирования взрывоопасных ситуаций. Все перемещения автомобиля по территории окрасочной зоны осуществляются вручную или, при больших габаритах автомобиля и его большой массе, с помощью специальных лебедок.

При работе на постах подготовки к окраске необходимо проследить, что система вентиляции работает без каких-либо отклонений и создает мощный воздушный поток, достаточный для выведения пыли из рабочей зоны. Также необходимо проверить, что изоляция соединительных проводов не имеет никаких повреждений и находится далеко от инструментов, которые могли бы ее повредить. Проверка освещения подвесного плена сводится к тому, что все ли

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		54

лампы работают, и создается ли достаточное освещение рабочей зоны для комфортной деятельности.

При работе в окрасочно-сушильной камере, необходимо плотно закрывать все двери, во избежание попадания тумана краски в помещении окрасочной зоны. Также в процессе окраски автомобиля в камере, на протяжении всего времени должна работать вентиляционная система как самой камеры, так и окрасочного участка. В процессе сушки автомобиля не допускается нахождение людей внутри окрасочно-сушильной камеры, т. к. температура воздуха может достигать 800С.

При работе на постах подготовки к окраске и в камерах, работники должны быть в соответствующей специальной одежде и со средствами индивидуальной защиты, такими как очки, респираторы, перчатки.

При работе на посту антикоррозионной обработки необходимо чтобы, работник был одет в спец.одежду, устойчивой к воздействию агрессивных жидкостей. Очки, защищающие глаза от попадания жидкостей, респиратор на этом посту обязательны [10].

Для защиты от чрезмерного шума при проведении работ по шлифовке нанесенных на кузов автомобиля слоев шпаклевки, могут предусматриваться наушники. При работе с оборудованием и инструментом, предназначенных для окрасочного участка, соблюдение инструкций по безопасной эксплуатации к ним обязательно.

Также не допускается появление в окрасочной зоне открытого огня. Курить, как и во всех производственных участках станции технического обслуживания строго запрещается. Соблюдение работниками дисциплины в окрасочном участке обязательно [10].

В окрасочном участке должны быть установлены огнетушители, согласно категории помещения и возможному классу пожара в окрасочной зоне. Проверка огнетушителей на работоспособность должна проводиться планово, это особенно касается участка окраски.

При возникновении малейшей опасности пожара, она должна быть ликвидирована. При невозможности ликвидировать пожар силами работников

									23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						55

автосервиса, должна пройти незамедлительная эвакуация работников, автомобилей из опасной зоны.

4.2 Обоснование мероприятий по снижению уровней воздействия на окружающую среду опасных и вредных факторов

При выполнении в автосервисе ремонтных работ или эксплуатации оборудования действующим природоохранным законодательством предусмотрены мероприятия по охране окружающей среды. Обеспечение экологической безопасности, формирование и укрепление экологического правопорядка основаны на действии Федерального закона «Об охране окружающей среды». Закон содержит свод 116 правил охраны окружающей природной среды в новых условиях хозяйственного развития и регулирует природоохранительные отношения в сфере всей природной среды [13].

К основным причинам, обуславливающим отрицательное воздействие транспортной отрасли на окружающую среду, относятся:

- 1) Недостаток конкретных экологических целей при постановке задач области обеспечения работы автомобильного транспорта и его развития;
- 2) неприемлемые экологические характеристики изготавливаемой транспортной техники;
- 3) неудовлетворительный уровень технического содержания парка автомобилей;
- 4) низкое качество дорог и плохое их развитие и т.д.

Существует проблема пыли и грязи, которая переносится автомобилями на дорогах. Такая пыль оседает в легких и растворяется в крови человека, накапливаясь в организме, вызывает различные заболевания органов, рак, аллергию.

Рассматривая специфику автотранспортного парка как главного источника загрязнения можно выделить следующее: прогрессивные темпы роста численности автомобильного транспорта; достаточно высокая токсичность выхлопных газов автотранспорта; сравнительно низкое расположение автомобильного транспорта как главного источника загрязнения от земной

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		56

поверхности, что в итоге приводит к скапливанию выхлопных газов в зоне дыхания людей.

Данные особенности автомобильного транспорта приводят к созданию в городах обширных зон с устойчивым превышением санитарных и гигиенических нормативов загрязнения атмосферного воздуха.

Основными задачами разработки мероприятий по защите атмосферы являются [13]:

- 1) Уточнение количества и параметров выбросов загрязняющих веществ автотранспорта;
- 2) модернизировать существующие двигатели внутреннего сгорания;
- 3) разработка комплекса мероприятий по сокращению выбросов загрязняющих веществ;
- 4) разработка предложений по нормативам предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу для источников загрязнения;
- 5) определение стоимости мероприятий по охране атмосферного воздуха, ущерба от загрязнения атмосферы и экономической эффективности.

В целях пожарной безопасности на предприятии на каждом этаже должны размещаться не менее двух ручных огнетушителей. Огнетушитель необходимо размещать на каждые 100 м². площади в здания, согласно правилам пожарной безопасности. Также обязательно на каждом этаже здания должен висеть план эвакуации при пожаре. Если вдруг все же возгорание произошло, то при пожаре первый работник, который обнаружил пожар или признаки горения, немедленно должен сообщить по телефону «01» или «112» в пожарную охрану и сотрудникам охраны. Также работники могут по возможности приступить к тушению пожара имеющимися огнетушителями или с помощью пожарного крана. В здании пожарные краны установлены в коридорах, на площадках лестничных клеток и входов. Вода используется для тушения пожаров во всех помещениях, однако применение воды в местах нахождения компьютерной техники, помещениях измерительных приборов ввиду опасности повреждения или полного выхода из строя дорогостоящего оборудования возможно в случаях, когда пожар принимает угрожающе крупные размеры. При этом количество воды должно быть

									Лист
									57
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ

минимальным, а компьютерные устройства необходимо защитить от попадания воды. В помещениях с компьютерной техникой целесообразнее применять углекислотные огнетушители, которые высоко эффективно тушат пожар, сохраняют электронное оборудование. Диэлектрические свойства углекислого газа позволяют использовать эти огнетушители, когда не удастся обесточить электроустановку сразу. Для тушения пожара на установках, находящихся под напряжением, можно пользоваться только углекислотными или порошковыми огнетушителями, например, углекислотными огнетушители типов ОУ-2, ОУ [14].

Если вдруг невозможно организовать тушение пожара, то все сотрудники должны немедленно покинуть здание, руководствуясь планом эвакуации. При соблюдении всех установленных норм и правил, пожароопасность сводится к минимуму [13].

В целях пожарной безопасности сотрудникам запрещается: оставлять без присмотра включенные в сеть электрические приборы; курить в рабочих помещениях (разрешается только в специально отведенных для этого местах); загромождать эвакуационные пути, проходы и подходы к огнетушителям, пожарным кранам. В каждой организации ежегодно должны проводиться профилактические мероприятия, связанные и проверкой средств пожаротушения (огнетушители, шланги и т.д.), проведение инструктажа по технике безопасности, и проведение учебных тревог.

Санитарные нормы и правила, рассмотренные в данном разделе, являются обязательными к исполнению и способствуют повышению производительности труда, за счёт комфортного рабочего климата, от которой напрямую зависит развитие человеческого капитала, а также снижает риски возникновения чрезвычайных ситуации в организации.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		58

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена исследованию уже существующих бизнес-моделей на рынке оказания услуг. Во второй главе проводится поиск и разработка альтернативной бизнес-модели автосервиса, ее описание. Проводится анализ рынка автосервисных услуг. В третьей главе обосновываются рекомендации по внедрению новой бизнес-модели в структуре автосервиса.

Результатом проделанной работы является бизнес-модель на основе принципов интрапренерства, которая будет использоваться для вывода продукта на рынок.

На основе проведенной работы можно сделать следующие выводы: применение новых методик, поиск новых инструментов, заимствование приемов из других направлений наук дают широкие возможности для развития новых проектов. На примере данного проекта продемонстрировано изменение бизнес-модели в процессе начального этапа развития стартапа.

Бизнес-модель меняется и должна меняться в течении всей жизни деятельности компании – если остановить этот процесс, то бизнес перестанет расти и развиваться. В процессе будут меняться те или иные блоки модели, ставятся новые гипотезы и находят новые рынки для масштабирования проекта.

Поэтому сказать, что в результате мы получили бизнес-модель, которую больше не стоит менять, будет неправильно. Но уже на этом этапе бизнес-модель готова к внедрению на рынок для получения прибыли. С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность есть средство реализации потребностей личности, ее мотивов самореализации, независимости, стремления к богатству, к престижной работе, к видному положению в обществе. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены. На действующем предприятии для человека-предпринимателя могут быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его ключевых потребностей.

						23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
							59
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

Целью интрапренерства является обеспечение интересов интрапренера-предприятия и на этой же основе обеспечение интересов интрапренера-человека, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.

Для развития интрапренерства на действующем предприятии необходимо обеспечить на нем дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		60

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Болбас М.М. и др. Проектирование предприятий автомобильного транспорта. – Минск, 2004.

2 Власов В.М. Техническое обслуживание и ремонт автомобилей. – М.: Академия, 2003.

3 Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс] // Официальный интернет сайт Аналитического агентства Автостат. – Электрон. дан. – Москва, 2008-2017 – URL: <http://www.autostat.ru/> (дата обращения: 15.07.2020).

4 Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. // Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 254 с.

5 Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. // Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.

6 Землин, А. И. Безопасность жизнедеятельности для транспортных специальностей: противодействие терроризму на транспорте : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. И. Землин, В. В. Козлов. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 182 с.

7 Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. // Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 526 с.

8 Сидоров И.И. Логистика. Концепция управления предприятием – СПб.: ДНТП общество «Знание», ИВЭСЭП, 2001. – 168 с.

9 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. // Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.

10 Руководящий документ РД 3107938-0176-91 – «Общесоюзные нормы технологического проектирования предприятий автомобильного транспорта», – «Росавтотранс», 1991 г.

11 Руководящий документ РЗ112194-0366-03 – «Нормы расхода топлив и смазочных материалов на автомобильном транспорте», – Минтранс РФ, 2003 г.

12 Трудовой кодекс Российской Федерации.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		61

13 ГОСТ 17.2.3.01-86 Охрана природы. Атмосфера. Правила контроля качества воздуха населенных пунктов. – М.: Стандартинформ, 2005. – 4 с.

14 ГОСТ Р 22.0.01-2016. Безопасность в ЧС. Основные положения. – Взамен ГОСТ Р 22.0.01-94; Введ. с 01.01.1995 по 06.01.2017. – М.: Стандартинформ, 2016. – 7 с.

15 Постановление Правительства РФ от 01.01.02 №1 «О классификации транспортных средств, включаемых в амортизационные группы».

16 ГОСТ 12.4.275-2014 (EN 13819-1:2002) Система стандартов безопасности труда (ССБТ). «Средства индивидуальной защиты органа слуха. Общие технические требования. Методы испытаний». – М.: Стандартинформ, 2015. – 35 с.

17 ГОСТ 17.2.3.01-86 Охрана природы. Атмосфера. Правила контроля качества воздуха населенных пунктов. – М.: Стандартинформ, 2005. – 4 с.

18 ГОСТ Р 22.0.01-2016. Безопасность в ЧС. Основные положения. – Взамен ГОСТ Р 22.0.01-94; Введ. с 01.01.1995 по 06.01.2017. – М.: Стандартинформ, 2016. – 7 с.

19 СанПиН «Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах» от 8 августа 2016 г. № 2.2.4.3359– 16. – Новосибирск: Норматика, 2017. – 52 с.

20 СанПиН «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений» от 1 октября 1996 г. № 2.2.4.548-96. – М.: Минздрав России. – 2001. – 20 с.

21 СНиП «Строительные нормы и правила. Нормы проектирования. Естественное и искусственное освещение» от 2 августа 195 г. № 23-05-95. – М.: Госстрой России, 2003. – 59 с.

22 СанПиН «Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий» от 15 марта 2010 г. № 2.2.1/2.1.1.1278-03. – М.: Минздрав России, 2010. – 42 с

23 СанПиН «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» от 21 июня 2016 г. № 2.2.2/2.4.1340-03. – М.: Минздрав России, 2016. – 54 с.

					23.04.02.2020.022.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		62

24 Чалдаева Л.А. Экономика предприятия: Курс в схемах. М., 2006. – 148 с.

25 Фролов, А.В. Безопасность жизнедеятельности и охрана труда в строительстве: Учебное пособие / А.В. Фролов, В.А. Лепихова, Н.В. Ляшенко. – Рн/Д: Феникс, 2010. – 704 с.

26 Хван, Т.А. Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие / Т.А. Хван, П.А. Хван... – Рн/Д: Феникс, 2012. – 443 с.

27 Холостова, Е.И. Безопасность жизнедеятельности: Учебник для бакалавров / Е.И. Холостова, О.Г. Прохорова. – М.: ИТК Дашков и К, 2014. – 456 с.

28 Холостова, Е.И. Безопасность жизнедеятельности: Учебник для бакалавров / Е.И. Холостова, О.Г. Прохорова. – М.: ИТК Дашков и К, 2016. – 456 с.

29 Ястребов, Г.С. Безопасность жизнедеятельности и медицина катастроф: Учебное пособие / Г.С. Ястребов; Под ред. Б.В. Кабарухин. – Рн/Д: Феникс, 2013. – 397 с.