

УДК 334.7

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ КУЗОВНОГО АВТОРЕМОНТА**<sup>1</sup>Лебедева А.В., <sup>2</sup>Ежова В.А.<sup>1</sup>*Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технологический университет), Санкт-Петербург, e-mail: annswan80@gmail.com;*<sup>2</sup>*Высшая школа технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург*

В статье выделены ключевые особенности современного рынка кузовного ремонта Санкт-Петербурга, рассматривается система хозяйственно-экономических отношений с сопряженными рынками. Авторами объясняются трансформационные процессы, протекающие в настоящий момент, особое внимание уделяется тенденции укрупнения рынка и увеличения доли крупных компаний. Вместе с тем представители малого бизнеса сталкиваются с поиском стратегии поведения, которая позволила бы удержаться на рынке. В статье представлено подобное разнообразие инновационных стратегий, используемых участниками рынка, отдельное внимание уделяется различным формам специализации. Кроме того, авторами высказывается тезис о необходимости формирования предпринимательских сетей участниками малого бизнеса для консолидации ресурсов и завоевания более прочных позиций. Однако процессы интеграции характеризуются определенными рисками, поэтому авторы предлагают структурировать (формализовать) подход к принятию подобных решений. Использование структурированного подхода к формированию предпринимательской сети позволит реализовать следующие преимущества: отказаться от интуитивного подхода к принятию решения об интеграции; повысить обоснованность принимаемых решений о включении в состав участников новых игроков; снизить уровень сопротивления развития сети со стороны действующих участников; осуществить интеграционные процессы последовательно (поэтапно); прогнозировать качественные и количественные показатели деятельности после вступления в предпринимательские сети потенциального участника.

**Ключевые слова:** предпринимательство, малый и средний бизнес, риск, инновации, инновационные стратегии, стратегии малого бизнеса, интеграция, предпринимательские сети, формы интеграции

**INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF A BUSINESS MODEL IN THE REGIONAL MARKET OF BODY CAR REPAIR**<sup>1</sup>Lebedeva A.V., <sup>2</sup>Ezhova V.A.<sup>1</sup>*St. Petersburg State Technological Institute (University of Technology), St. Petersburg, e-mail: annswan80@gmail.com;*<sup>2</sup>*Graduate School of Technology and Energy, St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design, St. Petersburg*

The article highlights the key features of the modern market for body repair in St. Petersburg, considers a system of economic and economic relations with related markets. The authors explain the transformation processes taking place at the moment, special attention is paid to the trend of enlargement of the market and an increase in the share of large companies. At the same time, representatives of small businesses are faced with the search for a strategy of behavior that would allow them to stay in the market. The article presents a similar variety of innovative strategies used by market participants, special attention is paid to various forms of specialization. In addition, the authors express the thesis that it is necessary to form entrepreneurial networks by small business participants in order to consolidate resources and gain more solid positions. However, the integration processes are characterized by certain risks, therefore, the authors propose to structure (formalize) the approach to making such decisions. Using a structured approach to creating an entrepreneurial network will allow you to realize the following advantages: abandon the intuitive approach to making decisions about integration; increase the validity of decisions on the inclusion of new players in the composition of participants; removes the level of resistance to network development from existing participants; implement integration processes sequentially (in stages); to predict the qualitative and quantitative indicators of activity after joining the entrepreneurial network of a potential participant.

**Keywords:** entrepreneurship, small and medium-sized businesses, risk, innovation, innovative strategies, small business strategies, integration, entrepreneurial networks, forms of integration

Сегодня рынок кузовного ремонта переживает глобальную трансформацию: меняется система взаимоотношений с заказчиком, на смену участникам приходят крупные сетевые компании, инновационные технологии требуют повышения автоматизации производственных и управленческих процессов. В силу этого представители малого бизнеса, функционирующие на данном

рынке, сталкиваются с проблемой сохранения устойчивости и повышением общего уровня риска. Сегодня возрастает актуальность поиска новой бизнес-модели поведения на рынке, основанной на современных способах взаимодействия между субъектами этого и связанных рынков.

Таким образом, цель исследования выражается в поиске нового подхода к управ-

лению субъектами малого бизнеса в рамках построения наиболее эффективных форм взаимовыгодного сотрудничества.

Поскольку рынок кузовного ремонта не может рассматриваться изолированно, представленное исследование основано на анализе статистических данных об уровне и тенденциях развития смежных рынков: рынка производителей автомобилей, «вторичного» рынка автомобилей, рынка запасных частей, рынка материалов для ремонта, страхового рынка, финансового рынка и т.д. В качестве методов исследования использовались метод обобщения, классификации, контент-анализ, методы стратегического анализа и др.

По данным Ассоциации европейского бизнеса в России в 2018 г. продажи новых автомобилей увеличились. Положительно на улучшение экономической ситуации реагирует и вторичный рынок – рост составил 2%, а объем продаж достиг 5 млн 426 тыс. автомобилей за 2018 г. Таким образом, на каждый новый автомобиль в России приходится три подержанных. Однако примечательными являются существенные отличия рынка Москвы и Санкт-Петербурга – здесь соотношение составляет 1 к 1,25 и 1 к 2 – соответственно (при этом в Омске соотношение новых и подержанных автомобилей составляет 1 к 6, а во Владивостоке – 1 к 13). Все больше потребителей отмечают, что готовы приобрести подержанный автомобиль по низкой цене и вложить дополнительные средства в ремонт [1].

Удорожание автомобилей прежде всего обусловлено валютными колебаниями курса рубля, повышением акцизов и ставок утилизационного сбора, внедрением ЭРА-ГЛОНАСС и электронных ПТС, повышением НДС и т.д. Вместе с тем многими потребителями указывается такой сдерживающий фактор приобретения автомобиля как рост цен на топливо, дорогое обслуживание в сервисных центрах, высокая стоимость страхования по КАСКО, высокие ставки по лизингу и автокредитованию, а также прекращению действия государственных программ поддержки, обеспечившие в прошлом году существенный рост продаж отечественного автопрома.

Рост продаж на вторичном рынке подтверждает тенденцию увеличения срока эксплуатации транспортных средств россиянами. Средний возраст достиг 12,5 лет, более трети автомобилей в возрасте свыше 15 лет [2]. Это делает возможным и дальше использовать машины, периодически осуществляя необходимые операции по текущему обслуживанию и ремонту.

Потребитель все чаще вынужден выбирать отечественного производителя, либо иномарки, собранные на российских заводах. Приобретать «российские иномарки» становится разумно не только с позиции экономии, но и в целях оптимизации дальнейшего ремонтного обслуживания. Данные тенденции находят непосредственное отражение в деятельности компаний, осуществляющие техническое обслуживание и выполняющие кузовной ремонт. Так, смещение спроса в сторону подержанных автомобилей привел к сокращению выручки официальных станций техобслуживания (СТО), формируемой за счет гарантийного техобслуживания (ТО), однако общее количество обращений в СТО выросло. Соответственно изменился и средний чек на обслуживание автомобиля: в премиальном сегменте – снизился, в массовом – вырос. Выручка от продажи запчастей выросла, однако в массовом сегменте рост не столь существенный по сравнению с премиальным, что объясняется заменой оригинальных запчастей и покрасочных материалов – совместимыми или неоригинальными. Это объясняет небольшое сокращение прибыли по сфере деятельности.

Отметим, что бизнес СТО является крайне привлекательным как для крупных игроков, так и для малого бизнеса. На 2018 г. в РФ насчитывалось более 64 000 точек продаж и обслуживания, причем 3500 – официальные дилеры. Вместе с тем все еще высок процент автовладельцев осуществляющих ремонт автомобилей собственными силами: в 2017 г. их доля составила 39% [3]. Классифицировать автосервисы по специализации можно в разрезе следующих групп:

- универсальные автосервисы – выполняют ремонт отечественных и импортных автомобилей – 68% СТО;

- специализирующиеся на отечественных – 7%;

- специализирующиеся на ремонте иномарок – 25%.

По уровню цен СТО подразделяются на:

- верхний сегмент – сервисные центры автопроизводителей;

- средний сегмент – крупные независимые и сетевые СТО;

- низовой ценовой сегмент – мастерские «гаражного типа».

Сложившаяся тенденция демонстрирует сокращение официальных сервисов, в то время как количество сетевых и независимых – увеличивается. Усиление конкуренции на рынке техобслуживания автомобилей будет продвигаться за счет вытеснения среднего бизнеса сетевыми представителями. Однако малый бизнес, за счет

квалификации своих сотрудников и приверженности клиентов, будут еще долго существовать на рынке. Специалисты рынка уверены, что частные мастера смогут поддерживать текущие объемы выручки, однако существенное сокращение затрат при достойном качестве выполнения работ должно стать их ключевой стратегией. Ключевой особенностью таких компаний является то, что их собственники зачастую являются ведущими специалистами, таким образом они предлагают свои услуги как основной результат своего труда, а не как высокодоходный бизнес. Многие предприниматели отмечают нехватку профессионального оборудования, которое может потребоваться для выполнения отдельных кузовных работ, а средств на покупку у фирм нет. Очень часто в таких компаниях отсутствуют специалисты по закупке или подбору материала и оборудования, маркетинг носит характер сарафанного радио.

Осознавая особенности малого бизнеса, субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) очень часто выбирают нишевые стратегии, прибегают к различным формам дифференциации или вступают в предпринимательские объединения, позволяющие использовать преимущества экономии от масштаба и синергии. Субъекты МСП чаще всего выбирают стратегии сфокусированной дифференциации, реже – сфокусированную стратегию низких издержек или стратегию широкой дифференциации. Крупные компании же не считают экономичным адаптировать тот или иной параметр под запрос узкого сегмента рынка.

Определение базового рынка влияет и на выбор инновационной стратегии предпринимательской деятельности. Выделяют различные типы инновационных стратегий в зависимости от масштаба компании и готовности к адаптации:

Виолентная (силовая) стратегия свойственная в первую очередь для лидеров рынка, опережающих конкурентов за счет масштабов производства. Среди таких крупных игроков выделяют следующие типы: гордые львы (высокие темпы развития за счет ограниченного числа СЕБ), могучий слон (крупная диверсифицированная

компания), неповоротливый бегемот (беспорядочная широкая диверсификация).

Для нишевой (пациентной) стратегии характерна ориентация на узкоспециализированную потребность. Свою рыночную силу эти производители генерируют за счет превосходству своих товаров над стандартными, уклоняются от конкуренции с крупными производителями.

Приспособительная (коммутантная) стратегия также характерна для малого бизнеса. Серые мыши производят продукцию, которая не вызвала интереса у других. Такие компании готовы использовать любую возможность для осуществления бизнеса, ими выбираются еще незанятые малые участки рынка и заполняются специализированным предложением. Повышенная гибкость коммутантов позволяет им удерживать свои позиции в конкурентной борьбе. Коммутантная стратегия характерна для многих частных российских фирм [4].

Пионерская стратегия ориентирует компании на поиск новых революционных решений. Преимущество первых ласточек заключается в опережении потребностей рынка и поиске новшеств, позволяющие небольшому производителю сверхбольшие прибыли. Если со временем компании не сформируют четкую специализацию и не сменят стратегию на пациентную они рискуют быть поглощенными слонами [5].

Коммутанты и пациенты, сохраняющие средний уровень издержек, повышают качество выпускаемых продуктов за счет внедрения инноваций. Фирмы, не внедрившие вовремя инновации ни в продукт, ни в технологию оказываются неудачниками и терпят крах.

Используя свою гибкость как главное оружие малые фирмы могут использовать специфические стратегии развития: «ложный гриб», «премудрый пескар», «хамелеон», «жалящая пчела» (табл. 1).

Субъекты МСП в своей конкурентной борьбе чаще всего используют стратегию специалиста. Является логическим продолжением базовой стратегии фокусирования и предполагает значительную дифференциацию товара. «Специалисты» должны решить три задачи: создания ниши, ее расширения и защиты [6, 7].

Таблица 1

Матрица «продукт – форма существования фирмы» [8]

Форма существования	Схожесть продукта малого предприятия с крупным	
	Подобный	Дифференцированный
Независимая	«Ложный гриб»	«Премудрый пескар»
Связанная с крупной фирмой	«Хамелеон»	«Жалящая пчела»

Таблица 2

## Факторы влияния при создании предпринимательских сетей

Факторы, способствующие объединению субъектов МСП	Факторы, препятствующие формированию предпринимательских объединений
Объединение используемых производственных, инвестиционных, трудовых, интеллектуальных ресурсов	Высокий уровень морального риска. При жесткой интеграции присутствует вероятность неравноценного участия отдельного субъекта в создании общего дохода
Минимизация конкуренции для участников объединений по сравнению с обособленными СТО	Риски, принимаемые одним из игроков, распределяются на остальных участников
Централизация капитала, максимально эффективное распределение финансовых ресурсов	Наличие внутрисетевой конкуренции между участниками
Возможность создания вертикальной интеграции, позволяющей включить в цепочку создания ценности предпроизводственную и послепроизводственную стадии	Снижение гибкости в принятии решений
Возможность регулирования ценообразования для участников объединения	



*Механизм обоснования управленческого решения по созданию и расширению предпринимательской сети в сфере авторемонта*

Правильный выбор ниши – лишь одна из граней успеха компании, другими могут быть: осторожное поведение (ориентация на рынки, не интересные лидерам), низкие затраты на производство, активная инновационная деятельность, сильная корпоративная культура.

Ряд компаний переформируют свой бизнес на основе новых отношений с поставщиками, клиентами, партнерами, вовлекаясь в различные интеграционные процессы. Новая форма ведения бизнеса решает проблемы рационального использования ограниченных ресурсов, возможность использовать более широкий спектр средств конкурентной борьбы. Однако всеобщая интеграция не представляется стандартным решением текущих проблема для субъектов МСП, для таких компаний остро стоит вопрос сохранения определённой доли самостоятельности, обеспечения финансовой устойчивости, внутрисетевой конкуренции. В табл. 2 представлен взгляд на вовлечение в предпринимательские сети для малых компаний, занятых в сфере кузовного авторемонта.

В рамках структурирования процесса принятия решений об интеграции была разработана схема проведения оценки эффективности расширения предпринимательской сети (рисунок).

В результате исследования мы определили, что в рамках ужесточения рыночных условий современные небольшие компании нуждаются в эффективной институциональной среде, участниками которых являются не только органы государственной власти и финансово-кредитные учреждения, но и сами компании и лице партнеров по производственно-хозяйственным операциям.

Прямая конкуренция малого и среднего бизнеса с крупными международными (глобальными) компаниями крайне невыгодна. Сегодня требуется реализация уникальной инновационной стратегии, позволяющей

даже небольшим компаниям сохранять устойчивую долю рынка.

Нами было выделено, что, несмотря на распространенность продуктовых и технологических инноваций в сегменте крупного бизнеса, представителям малого бизнеса следует внимательней присмотреться к управленческим инновациям. К последним относят вариации создания и функционирования интегрированных предпринимательских сетей. В данном исследовании были выделены ключевые факторы, влияющие на формирование подобных структур, сформирована последовательность шагов при формировании предпринимательской сети как ключевого элемента инновационной бизнес-модели.

Подобный рациональный подход и всесторонний учет внешних и внутренних факторов позволит перестроить действующую модель управления и сохранить устойчивость субъектам малого бизнеса, занятым на рынке кузовного ремонта.

#### Список литературы

1. Моржаретто И. Рынок без поддержки // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/355399-gynok-bez-podderzhki-pochemu-v-2018-godu-vyrastut-cenyna-avtomobili> (дата обращения: 01.11.2019).
2. Дышло М. Средний возраст автомобиля достиг 12,5 лет // За рулем [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zr.ru/content/news/908091-srednij-voznast-legkovogo-avto/> (дата обращения: 01.11.2019).
3. Модель эффективного автосервиса // ПроАвтобизнес [Электронный ресурс]. URL: <http://automediapro.ru/model-effektivnogo-avtoservisa/> (дата обращения: 01.11.2019).
4. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2011. 448 с.
5. Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 335 с.
6. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 432 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
8. Мокронос А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2014. 194 с.