

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
«Высшая школа экономики и управления»
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг,
рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор

_____ С.А. Плохов
_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ Т.А. Худякова
_____ 2018 г.

Бизнес-планирование интернет-магазина по продаже упаковки для пищевых
продуктов

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 380302.2018.069.ПЗ ВКР

Руководитель проекта, к.э.н.,

_____ К.В. Айхель
_____ 2018 г.

Автор проекта

студент группы ЭУ-471

_____ М.В. Уметбаев
_____ 2018 г.

Нормоконтролер, ст. преп.

_____ М.Г. Ефимова
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Уметбаев М.В., Бизнес-планирование интернет-магазина по продаже упаковки для пищевых продуктов, г. Челябинск – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-471, 77 с., 4 рис., 29 табл., библиогр. список – 71 наим.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 разделов, таблиц, заключения и библиографического списка. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, поставлены цели и задачи данной работы.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана по открытию интернет-магазина по продаже упаковки для пищевых продуктов «MIXI».

Теоритическая часть работы содержит в себе основные теоретические понятия бизнес-плана.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы включает в себя использование полученного плана создания интернет-магазина по продаже упаковки для пищевых продуктов «MIXI» в качестве коммерческого предложения в процессе проведения переговоров с потенциальными инвесторами и кредиторами.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----------|
| Введение..... | 6 |
| 1 ТЕОРИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ... | 8 |
| Бизнес-план основа эффективной. | 13 |
| Цели, задачи и функции бизнес-планирования | 16 |
| Структура и содержание бизнес-плана..... | 20 |
| 2 АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ | 23 |
| Мировой опыт создания интернет-магазинов и динамика развития..... | 29 |
| Анализ динамики развития рынка интернет-торговли в России | 35 |
| 3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА | 41 |
| Общая характеристика предприятия..... | 53 |
| Стратегический анализ внешней и внутренней среды..... | 54 |
| Бизнес-план проекта | 61 |
| Расчет показателей экономической эффективности... .. | 75 |
| Заключение..... | 79 |

ВВЕДЕНИЕ

Выбор направления данной работы обусловлен тем, что в существующей нестабильной, динамичной экономической ситуации, рациональным шагом является выбор такого рода направления, которое будет актуально вне зависимости от сезонности, инфляции, трендов, среднего заработка на душу населения – от большинства экономических факторов, которые в последние годы часто становятся причиной низкой рентабельности или вовсе закрытия бизнеса в нашей стране. И таким рациональным шагом как раз является рынок упаковки для пищевых продуктов, который наиболее устойчив к изменениям среды, так как имеет низкий шанс потерять спрос на свои товары ввиду различных изменений среды, примеры которых указаны выше.

Вторым важным шагом в плане устойчивости рассматриваемого бизнеса является открытие интернет-магазина. Находясь в эре информационных технологий необходимо идти в ногу со временем, соответствуя запросам современного потребителя. В последние годы возможность онлайн-покупок становится одним из наиболее удобных способов приобретения товара, так как внушительная часть населения пользуется интернетом регулярно, товары покупаются чаще, выбор становится разнообразней и поэтому для такого, растущего в своем численном количестве потребителя необходимо иметь возможность такого рода покупки.

Актуальность работы определяется также тем, что ни одно серьезное управленческое решение не может быть принято без представления бизнес-плана. Важнейшей задачей разработки бизнес-планов является проблема привлечения и обоснования инвестиций и кредитов, необходимых для осуществления проектов технического перевооружения или реконструкции предприятий. Актуальность стратегического планирования и повышения эффективности деятельности предприятия и в настоящее время определила выбор темы курсовой работы.

Цель дипломной работы – разработка бизнес-плана интернет-магазина по продаже упаковки для пищевых продуктов. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести маркетинговое исследование рынка спортивной одежды и экономического развития города Челябинска;
- представить бизнес-план открытия магазина одежды в городе Челябинске.

Объект исследования – магазин одежды.

Предметом исследования выступает бизнес-план интернет-магазина по продаже упаковки для пищевых продуктов.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Бизнес-план как основа эффективной деятельности предприятия.

Бизнес – это особая среда, предполагающая взаимодействие бесчисленного количества акторов – физических и юридических лиц, государства, открывающая огромные возможности, реализовывать которые предприниматель обязан на свой страх и риск. Занимаясь бизнесом, предприниматель должен тщательно спланировать его организацию. Речь идет о бизнес-планах, с которых традиционно принято начинать любой бизнес-проект. В условиях рынка подобные планы необходимы банкирам и потенциальным инвесторам, сотрудникам фирмы, желающим оценить свои перспективы и задачи, и прежде всего, самому предпринимателю, который должен тщательно проанализировать свои идеи, проверить их реалистичность. Без бизнес-плана вообще не стоит браться за коммерческую деятельность, риск неудачи слишком велик. Даже если вы не нуждаетесь в финансировании, и ваш бизнес ограничивается продажей лимонада в палатке, бизнес-план все равно даст вам возможность полностью раскрыть свой потенциал. Бизнес-план может быть подготовлен консультантом со стороны, но лучше, если вначале он будет подготовлен самим руководителем компании. Включаясь в работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел и себя.

Составлять бизнес-план нужно примерно на 3 – 5 лет вперед. При этом на первый год рекомендуется сделать ежемесячное планирование, последующие 1– 2 года – поквартальное и полугодовое на все следующие года. К сожалению, такое планирование не предоставляется возможным в условиях нашей экономики и в большинстве случаев будет не верным после 1 – 2 лет [31]. Многие фирмы ограничиваются написанием плана на один год. Бизнес-план описывает все основные аспекты будущего предприятия или проекта, анализирует все

проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации. Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей. Внешние цели, для которых составляется бизнес-план предприятия – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия. Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого – изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта [17].

Бизнес-план инвестиционного проекта – это, по сути – его визитная карточка. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений, сделанных разработчиком инвестиционного проекта. Грамотно составленный бизнес-план инвестиционного проекта является обязательным условием получения банковского кредита. Если у заемщика он отсутствует, это говорит о низком профессиональном уровне менеджмента предприятия, его не владении ситуацией, и делает получение кредита в банке практически невозможным, кроме того, в будущем банк будет оценивать выдачу кредита такому предприятию, как более высоко рисковую операцию. Это означает, что банк, учитывая более высокий риск не возврата кредита, обязательно увеличит величину процентов по кредиту в сторону увеличения, а кредит соответственно – станет дорогим и невыгодным.

Гораздо более важными для фирмы являются внутренние цели, для четкого видения и понимания которых необходимо составить бизнес-план предприятия. Внутренние цели – планирование бизнеса, обучение и проверка знаний менеджмента предприятия, понимания им рыночной среды и реального положения предприятия на рынке.

Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях. Сегодня умение составить бизнес-план – это необходимое требование к любого рода менеджерам, управленцам и предпринимателям. Выявлена связь между оценкой руководителем состояния собственного предприятия и наличия в его фирме бизнес-плана. Состояние предприятия оценивалось по критериям: «на подъеме», «стабильное», «на спаде», «в стадии становления», «трудно оценить». Самый высокий процент наличия бизнес-планов у руководителей, чьи предприятия находятся на подъеме (66,6%), самый низкий (23%) у предприятий в стадии становления [67]. Хотя именно эта категория предприятий должна начинать свою деятельность с разработки бизнес-плана, который позволяет определить стратегию и тактику вхождения фирмы в бизнес. И таким образом, значимость бизнес-плана как эффективного инструмента бизнеса для предпринимателей, которые имеют бизнес-план, подтвердилась самой предпринимательской практикой. Всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм; изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач. Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-

экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Для среднесрочных и долгосрочных проектов разработка бизнес-плана является центральной фазой процесса бизнес-планирования. Главным содержанием этой фазы является разработка основных компонентов бизнес-проекта и подготовка его к реализации. Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и весьма непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план – это начальный этап делового планирования. Фирмы, работающие в стабильной ситуации и производящие продукт для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек [17]. Венчурные фирмы, выпускающие продукцию при повышенном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планами освоения новых видов продукции, перехода на новые технологии и т.п. Бизнес-планы служат основанием для выбора наиболее экономичных инновационных проектов. Однако эффективность бизнес-планирования проявляется только после реализации проекта в реальных производственных или рыночных условиях. Это означает как необходимость повышения качества планируемых показателей, так и возможность получения высоких реализационных результатов.

Бизнес-план дает каждому предпринимателю четкие ориентиры на период действия проекта. Сравнивая свои реальные результаты с работы с «запланированными» руководитель может достаточно четко определить недочеты в деятельности прошедшего периода и сформировать план действий на ближайшее будущее. Бизнес-планирование является не только важнейшей функцией производственного менеджмента, но и составной частью успеха любой хозяйственной деятельности.

Таким образом, бизнес-план является одним из составных документов,

определяющих стратегию развития фирмы. Составив бизнес-план фирмы, можно сделать предприятие более эффективным, управляемым и прибыльным и можно будет с более высокой точностью прогнозировать ситуацию на будущее. Бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов [13].

Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий

Актуальность темы, связанной с бизнес-планированием никогда не вызывает сомнения в условиях функционирования субъектов рыночной экономики. Она состоит в том, что, начиная свою деятельность, предполагая возможное расширение и в процессе ее осуществления каждый субъект предпринимательства должен ясно представлять потребность на будущее в трудовых, материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы. Добиться стабильного успеха предприниматели не смогут в рыночной экономике, если не будут эффективно и четко планировать свою деятельность, постоянно аккумулировать и собирать информацию как о собственных возможностях и перспективах, так и о состоянии целевых рынков и положении на них конкурентов [36]. Поэтому разработка тактики и стратегии производственно-хозяйственной деятельности является важнейшей задачей для каждой фирмы – субъекта предпринимательства. Тогда как бизнес-план является общепризнанной основой их разработки.

Бизнес-планирование – это весьма эффективный инструмент управления, применяемый широко в современной экономической практике, независимо сферы деятельности и ее масштабов, а также формы собственности предприятий среднего и малого бизнеса. Бизнес-планирование рассматривается как рабочий инструмент для вновь создаваемых и уже существующих фирм и представляет собой доступное, краткое, понятное описание бизнеса, важнейший механизм при

рассмотрении большого потенциально возможного спектра ситуаций. Оно позволяет выявить актуальные проектные решения на перспективу, рассчитать и определить средства для их достижения. Все это и обуславливает актуальность бизнес-планирования в современных организациях. Как понятие «бизнес-план» вошел в лексикон отечественного бизнес-сообщества сравнительно недавно. Бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Его можно представить, как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Это тот документ, который управляет бизнесом [55]. Важно использовать бизнес-план в процессе планирования и как инструмент во внутрифирменном управлении. Бизнес-план, таким образом, является документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план – способствует самообучению.

Основная цель составления бизнес-плана – планирование в соответствии с потребностями рынка хозяйственной деятельности организации на ближайшие и отдаленные периоды. В современных условиях развития экономики интерес к бизнес-планированию постоянно возрастает. И это связано не только с развитием рыночной системы хозяйствования, но и с ростом бизнес-грамотности предпринимателей, с их стремлением сделать будущие планы развития более целесообразными и обоснованными. Поэтому возникает и повышение интереса отдельных организаций и предприятий к разработке бизнес-планов. Но в публикациях по данному вопросу по-прежнему, вопросы определения места бизнес-плана в общей системе планирования, а также его связи с другими планами, практически не рассматриваются. Вместе с тем, тогда как для малых предприятий достаточно и одного бизнес-плана, для более крупных организаций Бизнес-план – это только один из многих планов их сбытовой и производственно-хозяйственной деятельности. Основу бизнес-плана составляют эти финансовые

ресурсы для решения стратегических задач, поэтому он помогает предпринимателю решать целый ряд основных задач, связанных с функционированием фирмы:

- определяет перспективные направления деятельности, рынки сбыта и долю фирмы на этих рынках;

- оценивает затраты по изготовлению и сбыту продукции, соизмеряет их с ценами продажи, определяет потенциальную прибыль проекта;

- выявляет необходимое сочетание кадров фирмы, принципов мотивации их труда и требований по достижению установленных целей;

- анализирует материальное и финансовое положение фирмы и определяет, соответствуют ли данные ресурсы достижению установленных целей;

- просчитывает риски и предусматривает трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана [42]. Большинство фирм составляет бизнес-план на год, в которых отражаются направления деятельности фирмы в планируемый период и кратко характеризуется дальнейшее развитие. Есть и фирмы, которые составляют бизнес-план на срок до 5 лет, но только крупные компании, уже добившиеся определенного успеха на рынке, составляют бизнес-план и реализуют бизнес-планирование на период более 5 лет. Вместе с внутрифирменными функциями, бизнес-план актуален и при выработке стратегии функционирования фирмы на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-план предприятий составляет информационную основу для разработки планов развития национальной экономики. В большей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. За рубежом принято, чтобы разработка бизнес-плана обязательно осуществлялась с участием руководителя фирмы. Если это условие не соблюдается, то зарубежные банки и инвестиционные фонды стараются отказать в рассмотрении заявки на выделение средств. Но, как бы то ни было, независимо от способов составления бизнес-плана, взаимному учету и увязке подлежат интересы и условия всех заинтересованных в его разработке сторон. В бизнес-

плане исследуется перспективная ситуация как внутри организации, так и вне ее. Бизнес-план актуален и для работы с акционерной собственностью, т. к. именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами [46]. И при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию производственно-организационной структуры предприятия используется бизнес-план, в частности для обоснования уровня централизации управления и распределения уровня ответственности и должностных обязанностей сотрудников. Бизнес-план, как правило, помогает скоординировать деятельность фирм-партнеров, организовать объединенное планирование развития группы фирм, связанных кооперацией и изготовлением однотипных или взаимодополняющих товаров, тогда, когда они осуществляют общее финансирование.

Есть и определенные особенности разработки бизнес-плана для различных организаций, например, таких как одноточечная (юридическое лицо, одно предприятие) и многоточечная (юридическое лицо, несколько предприятий) организация. При планировании деятельности многоточечной организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в бизнес-план вносятся только расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в бизнес-план вносятся отчетные данные за предыдущий год для сравнения с показателями планируемого года [33]. Существует бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид бизнес-плана. Важное значение здесь уделяется показателям, характеризующим инвестиционный проект, и только потом отражаются остальные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом. В бизнес-планах диверсифицированных организаций должны отразиться осуществляемые направления деятельности. Если же такая организация выступает как многоточечная, бизнес-план составляется по

отдельным видам деятельности. В организациях непромышленного профиля в бизнес-плане отражается оперативный план, который включает прогноз средств, помещений и ресурсов, необходимых для развития бизнеса в планируемый период, а также потребности в рабочей силе, материалах, средствах связи и т. д. Бизнес-план производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия занимает промежуточное положение между стратегическим и годовым планом маркетинга [32].

Цель бизнес-плана – определить на период времени до пяти лет стратегию деловой активности для стратегических хозяйственных центров фирмы. В этом бизнес-план похож на стратегический план, также ориентированный на долгосрочный интервал времени. Другая их общая черта – рассмотрение стратегии создания или приобретения новых продуктов, внедрения их на рынок, освоение новых, ранее не охваченных рынков с целью достижения желаемых финансовых результатов. Бизнес-план, имеет общие черты и с планом маркетинга, поскольку основан на глубоком маркетинговом исследовании. Однако он не содержит программ действий – это особенность составления планов по маркетингу, и излагает только обобщенно основные направления будущих действий. Так, например, если в выбранные стратегии вошла стратегия разработки нового продукта, то в бизнес-плане приводятся только обобщенные данные по поддержке реализации этого решения, и выбор данной стратегии не подкрепляется разработкой плана создания и внедрения на рынок нового продукта.

В нашей стране в последнее время приобрела особую актуальность разработка бизнес-плана в связи с открытием со стороны зарубежных инвесторов финансирования отдельных проектов российских предпринимателей. Бизнес-план организаций, принимающих участие в таком конкурсе, стал обязательным документом. Составление бизнес-плана — это обычно прерогатива сотрудников данного предприятия при поддержке экспертов-консультантов. Поскольку, никто, кроме сотрудников, лучше не знает производственных и иных возможностей,

потребителей, торговых посредников, поставщиков предприятия и т.п. [29]. Таким образом, бизнес-план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т. е. определить стратегию функционирования фирмы. Структура бизнес-плана зависит от характера бизнеса, целей плана и требований потенциального инвестора.

Структура и содержание бизнес-плана

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации. Первый шаг в подготовке бизнес-плана предполагает определение источников нужной информации. Ими могут стать учебники по бизнес – планированию, правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса), фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации, отраслевые издания, курсы по составлению бизнес-планов, аудиторские фирмы. Вторым шагом в работе над бизнес-планом становится определение целей его подготовки [35]. Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план. Когда внутренние и внешние цели бизнес-планирования выяснены, можно приступить к третьему шагу – точному определению своих целевых читателей - будут ли это только внутренние участники организации или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, – будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты. Выбор круга читателей определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость выделения тех или иных сторон деятельности фирмы, экономических показателей (фирма, ориентированная на финансирование в первую очередь за счет выпуска и продажи акций, должна подчеркнуть размеры дивидендов, порядок их выплат,

если организация рассчитывает на получение банковского кредита, в бизнес-плане нужно указать величину процентов, имея в виду их типичные размеры на рынке вообще и на рынке банковских кредитов в частности). Когда автор будущего бизнес-плана очертил своих будущих читателей, он может перейти к следующему, четвертому шагу – установлению общей структуры создаваемого документа. Пятый шаг бизнес-планирования предполагает сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана.

На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимый опыт и знание для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники – работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно привлечь также внешних консультантов, особенно для использования их в сфере финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Шестой шаг в бизнес-планировании – непосредственное написание бизнес-плана [39]. Бизнес-план должен быть написан деловым языком, доходчивым, живым, но не примитивным. Бизнес-план довольно объемный документ и неприемлем для первого ознакомления инвестора с проектом. Рекомендуется предоставлять дозированную информацию.

Любой бизнес-план имеет свои особенности и не может существовать некий «стандартный» план, приемлемый во всех случаях. Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана. Бизнес-план всегда должен быть кратким и емким. Обложку (титульные лист) бизнес-плана лучше сделать на фирменной бумаге с эмблемой и логотипом фирмы [45]. На обложке нужно указать предприятие, организацию или того, или того, кому вы адресуете ваше предложение, дату представления плана.

Анализ рынка. В анализ рынка входит: покупатели; конкуренты; сегменты рынка; размеры рынка и его рост; оценочная доля рынка; состав клиентуры; влияние конкуренции. Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг. В этом разделе нужно подробно описать: продукцию, услуги; достоинства и недостатки продукции, услуги; преимущества по

сравнению с продукцией или услугами конкурентов; жизненный цикл продукта, услуг; предприятие, его организационно-правовую форму; основные и оборотные средства предприятия; общую потребность в капитале. План маркетинга. План маркетинга предназначен для создания эффективного рынка сбыта предлагаемого товара. Он необходим как часть бизнес-плана не только для организации внутренней деятельности фирмы, но и установления деловых контактов с внешними партнерами и инвесторами [23]. В рыночных отношениях для достижения высоких результатов недостаточно просто произвести требуемый товар, а необходимо завоевать доверие покупателей, обеспечить его продажу и получить запланированную прибыль.

Маркетинговый раздел бизнес-плана содержит: стратегия продвижения товаров на рынке; выявление условий снабжения и производства продукции, каналы сбыта продукции, организация сбыта продукции; рекламная политика; ценообразование на продукты, услуги. План производства. В данном разделе дается описание следующих ключевых моментов бизнеса: расположение помещений; оборудование; источники поставки основных материалов и оборудования; использование субподрядчиков. Структура предприятия. Управление. Персонал. Структура предприятия: организационно - правовая форма; организационная структура (отражает, кто и чем будет заниматься, взаимодействие служб друг с другом, координация и контроль их деятельности). Управление: группа управления (их образование, опыт и стаж работы, автобиографии, функции, права и обязанности, полезность и необходимость на предприятии); консультанты (если есть); методы управления. Персонал: структура и штатная численность персонала; права, обязанности и основные функции работников; средняя заработная плата; требования при найме работников; социальные гарантии и льготы. Оценка риска и страхование. Данный раздел, как правило, разбивается на две части: определение всех типов рисков, которые могут возникнуть в процессе деятельности предприятия (пожары, землетрясения, забастовки, политическая нестабильность, инфляция, изменения в

налоговом законодательстве, колебания валютных курсов), а также их источников и моментов возникновения; решение задачи по снижению рисков и потерь (указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь, приводится программа страхования рисков). В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов, и на какие суммы 20 планируются их приобрести (в производственной или торговой деятельности предприятия существует возможность застраховать любой шаг от неудачи, начиная от покупки помещения и заканчивая поставкой некачественного сырья или простоя оборудования). Финансовый план [37]. Данный раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении.

Необходимо составить: баланс денежных расходов и поступлений; отчет о прибылях и убытках; отчет о движении денежных средств; график достижения безубыточности; рассчитать срок окупаемости бизнеса; определить сумму требуемого капитала; рассчитать прибыль и рентабельность производства. Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности. Дисконтирование стоимости – это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее. Анализ чувствительности – это метод изучения эффекта изменения текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта – затрат на исследования и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т.п. Чистая дисконтированная стоимость – это показатель эффективности инвестиций, принятых в рамках предпринимательского проекта. Дисконтирование стоимости – это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная

стоимость проекта, тем он эффективнее. Критерием эффективности бизнес-проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-планирования позволяет снижать предпринимательский риск, избегать непроизводительных вложений капитала. В качестве заключения к бизнес-плану нужно сделать необходимые приложения. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению. Желательно, чтобы приложение было не больше, чем листов в основной части бизнес плана, иначе это может произвести не очень благоприятное впечатление на будущего инвестора. Данный раздел бизнес-плана может включать следующие документы: библиографию; примечания по тексту; статьи, вырезки из информационных источников, тематические отчеты; биографии; графики; чертежи; копии контрактов и соглашений; глоссарий терминов; рекомендации [21]. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-планирования позволяет снижать предпринимательский риск, избегать непроизводительных вложений капитала. В качестве заключения к бизнес-плану нужно сделать необходимые приложения. Таким образом, прежде чем приступить к написанию бизнес-плана, нужно определить цели, для чего нужен бизнес-план, определить свою целевую аудиторию, далее приступить к сбору нужной информации. Важным при написании плана является то, что бизнес-план всегда должен быть кратким и емким.

Основные разделы бизнес-плана: резюме; цели и задачи бизнес-плана; продукт, услуга; анализ рынка; план маркетинга; план производства; управленческий персонал; финансовый план и анализ рисков

Выводы по первому разделу

В результате изучения теории и основ бизнес-планирования, можно выделить основные моменты, которые содержит первая глава:

Бизнес-план – это основной документ инвестиционного проекта, в котором излагается суть, основные характеристики, планируемый финансовый результат и экономическая эффективность, который предоставляется инвестору.

Бизнес-план должен иметь конкретные пункты, то есть его структура выглядит следующим образом:

- титульный лист;
- резюме;
- описание продукта или услуги;
- план маркетинга;
- организационный план;
- план производства;
- финансовый план;
- оценка риска и страхование.

Основу бизнес-плана составляют сконцентрированные финансовые ресурсы для решения стратегических задач, поэтому он помогает предпринимателю решать целый ряд основных задач, связанных с функционированием фирмы.

2 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ

2.1 Мировой опыт создания интернет-магазинов и динамика развития

В современном мире все чаще люди совершают покупки с помощью сети интернет, что, несомненно, приводит к росту количества предприятий интернет торговли. Интернет все чаще играет роль в нашей жизни, можно сказать он является неотъемлемой частью повседневности, элементом современной жизни. Интернет изменил все: организацию труда и бизнеса, методы работы с информацией и такую сферу деятельности как торговля. Само общение продавца и потребителя продукции стало другим. Интернет-среда предоставляет огромные возможности для развития и продвижения своего собственного дела. Но для того, чтобы интернет использовался эффективно мало быть талантливym предпринимателем, нужно еще иметь навыки ведения электронного бизнеса.

Если отказаться от технических терминов, то определение электронного магазина можно сформулировать следующим образом: это место (то есть адрес) в Интернет, где происходит реклама и продажа товаров, услуг другим пользователям сети по всему миру. Данная система лежит в основе электронной коммерции, т.е. ведение бизнеса через интернет [61].

Существуют несколько видов интернет-магазинов в зависимости от видов продаж:

- продажи на потребительском рынке (B2C);
- продажи на корпоративном рынке (B2B).

Особенностью отличия рынка B2B от рынка B2C в том, что покупатели в данном случае – юридические лица. К этому сектору также относятся компании, которые работают с потребителями через посредников – дилеров, дистрибьюторов.

Для рынка B2C покупатели по данному направлению продаж – физические лица, и главная задача состоит в предоставлении конечному потребителю

наиболее полной, понятной, удобной в использовании конкурентоспособной информации применимой к конкретным потребностям потребителя [24].

Благодаря интернет-магазину компания сможет увеличить объем продаж, расширить рынок сбыта, уменьшить производственные издержки т.д. Роль интернет-торговли в современном мире очень большая, более половины населения мира пользуются интернетом и с каждым годом пользователей сети стремительно увеличивается.

Рассмотрим, как развивался в мире данный вид бизнеса. Вторая половина 20 века является отправной точкой развития всемирного интернета. С этого времени изменилось многое: пользователей интернет сообществ увеличивается с каждым днем, сам интернет стал не просто системой поиска информации, а уже организованной деятельностью по продаже товаров и предложению услуг. Поэтому цели и задачи, для решения которых была создана сеть, перестали быть исключительно военными или научными [43]. Так с появлением интернета, стало возможным реализовывать товары, что предопределило развитие интернет-магазинов (электронный магазин).

Следует заметить, что в настоящее время создание небольшого интернет представительства является необходимым для многих дальновидных руководителей компаний, с целью продвижения товаров и услуг с помощью сети Интернет. Другими словами, в 21 веке – веке высоких технологий и развития инноваций становится совершенно необходимым создание собственного интернет-магазина для привлечения новых клиентов и повышения эффективности деятельности предприятия. Таким образом, интернет-магазин это очень удобная система демонстрации и продажи товаров и услуг в Интернет.

Рынок интернет-торговли развивается быстрыми темпами и достиг колоссальных объемов по всему миру. Широкополосный доступ в интернет сегодня такая же необходимость, как и телевидение или сотовая связь. Показатели количества операций в сфере интернет-торговли растут стремительно быстро, и она оказывает все большее влияние на мировую экономику.

Так, зарубежные эксперты агентства eMarketer's представили оценку объемов продаж интернет-магазинов мира (трлн. долл.) за 2012-2017 гг.

Стоит отметить, что такие общемировые тенденции как замедленные темпы роста экономик многих стран после кризиса 2008 года и кризис стран Евросоюза в 2012–2014 году оказали влияние на мировую экономику в 2012 году. Несмотря на это, темпы роста интернет-торговли лишь немного замедлились [39]. При этом, многие аналитики склонны даже говорить о том, что кризис в экономике 2009 года стал катализатором развития интернет-торговли.

И с этим можно согласиться – с одной стороны потребители ищут для себя более выгодные сделки, а с другой – она, преимущественно, позволяет компаниям нести меньшие издержки [32]. Как канал продаж, интернет стал очевидным предпринимателям всего мира. Это связано прежде всего с затратами на обслуживание интернет-магазина. Издержки по содержанию интернет-магазина ниже, чем на содержание обычного магазина.

Речь идет об экономии на покупке или аренде помещения и затратах на оплату труда. Что касается страновой структуры, то по объемам торговли сейчас лидируют США и Китай. Значительный рост динамики оборота интернет-торговли приходится на Азиатско-Тихоокеанский регион. Основу составляет рост динамики интернет-торговли Китая, в котором темпы роста по-прежнему остаются высокими. Что касается страновой структуры, то по объемам торговли сейчас лидируют США и Китай. Значительный рост динамики оборота интернет-торговли приходится на Азиатско-Тихоокеанский регион. Основу составляет рост динамики интернет-торговли Китая, в котором темпы роста по-прежнему останутся самыми высокими.

По прогнозам, в 2017 году лидерами по темпам роста объемов электронной торговли станут Индонезия, Китай, Индия, Мексика. Россия в этом списке находится на 7-м месте (рост 12,5%) [32]. В развитых странах прогнозируется умеренная динамика. Хотя, согласно прогнозам, в Великобритании и Америке темпы роста будут составлять больше 10% в год [34].

Среди стран с развитой экономикой, по данным Vestifinance.ru, в странах как Великобритания, Германия, США, Франция в 2017 году по сравнению с 2016 г. наблюдался рост доли интернет-продаж в объеме розничной торговли.

По данным результата годового аналитического доклада Ассоциации Компаний Интернет-Торговли (АКИТ), наблюдался положительный прирост объем рынка электронной коммерции в различных регионах мира за 2014. Наибольшая доля объема рынка электронной коммерции в таких странах как Китай, Корея, Япония, Великобритания, Франция, Германия, США.

Постоянный рост распространения мобильного и проводного Интернета среди населения создает прочную основу для дальнейшего развития интернет-торговли. По прогнозам PwC, распространение Интернета среди населения будет продолжаться и вырастет до 68% к 2017 году, достигнув отметки 38 миллионов домохозяйств [30].

Таблица 2.1 – Объем рынка электронной коммерции в мире в 2016 г.

| Регион | Объем рынка, (млрд.) | Прирост, % |
|----------------------------------|--------------------------|------------|
| Азиатско-Тихоокеанский регион | 770 | 44 |
| Европа | 562 | 14 |
| Северная Америка | 523 | 12 |
| Южная Америка | 37 | 18 |
| Ближний Восток и Северная Африка | 21 | 22 |
| Другие | 25 | 24 |

Таким образом, на основании исследований и прогнозов рынка электронной коммерции данный сегмент рынка не только развивается быстрыми темпами, но и будет набирать обороты в будущем. При этом, нельзя игнорировать тот факт, что в настоящее время любая деятельность не только человека, а любой компании тесно связана с информационными технологиями, и в первую очередь с интернетом. Любому предпринимателю ведущему в сфере торговли, будь то

розничной, то оптовой, важно взаимодействовать с потенциальными покупателями через разные каналы [46]. И одним из главных каналов является интернет-торговля.

2.2. Анализ динамики развития рынка интернет-торговли в России

Интернет-торговля в России развивается быстрыми темпами. Стремительно увеличивается количество предприятий использующих интернет-магазины. По прогнозам ЯндексМаркет, в 2018 году российская электронная коммерция вырастет на 10% [32]. Исследования Gfk и «Яндекс Маркета» показали, что по сравнению с 2016г., в 2017 году за последние 10 месяцев продажи товаров ежедневного спроса через интернет выросли на 54%, а бытовой техники – на 13%. Считается, что основным стимулом для покупок в интернет-магазинах стали низкие цены [33]. По данным опроса, это подтвердили 71% опрошенных россиян, 23 % респондентов отметили, что интернет-магазины позволяют экономить время, а 14% – наличие в интернет-магазинах большого ассортимента [70].

На вопрос, какие интернет-магазины чаще всего выбирают респонденты, 60% ответили что предпочитают заказывать товары в российских – интернет-магазинах, 25% – китайские, 15% – интернет-магазины других стран.

Основным драйвером развития рынка интернет-торговли в России является товарный сегмент, который составляет около 85 % оборота e-commerce в стране. За последние годы именно значительный рост продаж товаров обеспечивал развитие российского рынка интернет-торговли [33].

Положительную динамику показывает следующее исследование проведенное «РБК.research. Российский рынок интернет-торговли: товары 2015 года. В соответствии с рисунком 2.9 , доля товарного сегмента интернет-торговли в обороте розницы с каждым годом увеличивается [39].

На основании данных InSales.ru, начиная с 2013 года можно увидеть тенденцию роста интернет-магазинов [27]. Результаты приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Количество интернет-магазинов в рунете

| Год | Число интернет-магазинов |
|------|--------------------------|
| 2014 | 16 000 |
| 2015 | 32 500 |
| 2016 | 39 000 |
| 2017 | 43 000 |

Агентство InSales.ru представил прогноз объема рынка интернет-торговли в России на 2016 и 2017 гг. [27]. Данные исследования представлены на рисунке.

В России, как и во всех развитых странах мира, интернет-торговля быстро набирает обороты. По данным агентства DataInsight, в 2017 году внутрироссийские онлайн-продажи составили: 160 млн заказов, 650 млрд руб. , что на 90 млрд больше, чем в 2014 г. Средняя стоимость одного заказа составила в 2015 году – 4050руб., что на 8% больше, чем годом ранее [26].

Отмечено сокращение количества онлайн-покупок электроники и техники, дорогих покупок, а также косметики и парфюмерии.

Быстрее среднего росло количество онлайн-покупок:

- товары для спорта и активного отдыха;
- товары для животных;
- товары для детей, одежда и обувь;
- продукты питания [26].

По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), в целом объем интернет-продаж в России в 2015 году составил 760 млрд. рублей. В соответствии с рисунком 2.13, общий объем интернет-продаж в российской торговле 71 %, а 29 % в трансграничной торговле [28].

Согласно результатам исследования рейтинга Интернет-магазинов по показателю их эффективности, проводимого аналитическими агентствами НАУЭТ и CNewsAnalytics, среднее количество покупок в интернет-магазине продуктов питания составляет 12 заказов день [3]. Данные приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Среднее количество выполненных заказов в день

| Наименование товарной группы | Среднее количество покупок в интернет-магазине, в день |
|--|--|
| Книги, газеты, журналы, CD, DVD, VHS | 468,5 |
| Билеты на культурные мероприятия | 110,0 |
| Компьютерное оборудование и комплектующие | 49,1 |
| Товары и оборудование для дома (мебель, предметы интерьера, хозяйственные товары, бытовая химия, посуда) | 37,6 |
| Товары по уходу, косметика, парфюмерия | 22,7 |
| Спортивные товары | 17,2 |
| Бытовая техника и электроника | 14,5 |
| Продукты питания | 12,0 |

Что касается рынка интернет-торговли в г.Челябинск, то здесь тоже отмечается положительная динамика развития. Так, по данным InSales.ru, город Челябинск входит в топ-8 городов по покупательской активности в интернет-торговле, и занимает 8 место [27]. Данные отражены в таблице 2.4.

По данным Федеральной службы государственной статистики, численность пользователей сети Интернет по Челябинской области на 100 человек населения с 2014 года увеличилась, и в 2015 году составила 70 человек [16].

Рассмотрев российский рынок интернет-торговли, выделим следующие основные тенденции развития:

- ежегодный рост составляет свыше 10%; оборот интернет-магазинов увеличивается в два и в три раза;
- интернетизация населения по-прежнему варьируется в зависимости от региона, но вместе с тем прирост новых покупателей в основном обеспечивается за счет жителей средних и небольших городов страны;
- за счет оптимизации доставки, интернет-магазины могут существенно

увеличить свои продажи в регионах;

– определяющим фактором при выборе магазина будет не столько цена, сколько репутация – безопасность транзакций и скорость доставки.

С учетом сложившейся макроэкономической ситуации, а также расчетом сложных процентов специалистами агентства J'son&Partners Consulting был высчитан среднегодовой темп прироста российского рынка электронной торговли. В результате расчетов предыдущего года и прогнозов были представлены следующие данные:

- до конца 2015 года происходил спад объемов в размере 5%;
- ослабление рубля снизил долю международной торговли;
- развитие электронной коммерции будет идти нарастающими темпами;
- в 2016 году ожидается прирост рынка в размере 10%;
- на два последующих года, т.е. 2017 – 2018 гг., спрогнозирован быстрый рост объемов продаж – с 5% до 25% [70].

Перейдем к анализу рынка интернет-торговли продуктами питания. Можно сказать, что онлайн-продажа продуктов питания – это действительно очень сложный и рискованный бизнес: необходим колоссальный объем работ по организации процесса хранения, доставки и т.д., плюс рынок очень чувствителен к цене [43]. При этом, подавляющему большинству людей покупать продукты привычнее в обычных магазинах, в первую очередь потому, что это всегда дает возможность неких вариаций, лично ознакомиться с новыми товарами, изучить, пощупать. Однако мировой опыт говорит о том, что в случае появления хорошего предложения в онлайн, люди будут им пользоваться – особенно это касается стандартизированных и не скоропортящихся продуктов: бакалея, напитки и тому подобное.

Прежде всего, рассмотрим рынок розничной торговли в общем обороте страны и рынок розничной торговли продуктов питания. По данным Федеральной службы государственной статистики, оборот розничной торговли, начиная с 2010 года увеличился и к концу 2014 года достиг порога в 8 млн.руб. [62].

Наряду с анализом динамики оборота розничной торговли, обратимся к динамике оборота розничной торговли продуктами питания. На основании полученных данных, отметим положительную динамику развития розничной торговли продуктами питания [60].

Заметим, что удельный вес интернет-торговли продуктами питания в общем объеме оборота розничной торговли по России и Челябинской области, начиная с 2013 года имеет тенденцию к увеличению. Так, в 2015 году удельный вес оборота розничной торговли по России в общем обороте розничной торговли составил 39,6%, а по Челябинской области 33,9 [61]. Наряду с анализом динамики оборота розничной торговли, обратимся к динамике оборота розничной торговли продуктами питания. На основании полученных данных, отметим положительную динамику развития розничной торговли продуктами питания.

Таким образом, представленные выше анализы интернет-торговли, а также анализ розничной торговли продуктами питания позволяют сделать вывод о том, что такой сегмент как интернет-торговля продуктами питания не только в России, но и в Челябинской области имеет все предпосылки для дальнейшего развития и повышения эффективности деятельности предприятий путем внедрения интернет-продаж. Это такой сектор, который и дальше будет развиваться в мире, благодаря усиленной интернетизацией населения и вовлечение все больше людей в процесс заказа покупки через интернет. Заметим, что удельный вес интернет-торговли продуктами питания в общем объеме оборота розничной торговли по России и Челябинской области, начиная с 2013 года имеет тенденцию к увеличению. Так, в 2015 году удельный вес оборота розничной торговли по России в общем обороте розничной торговли составил 39,6%, а по Челябинской области 33,9 [61].

В заключении отметим, что интернет-торговля по-прежнему показывает значительные темпы прироста рынка и делает ее одним из основных драйверов развития экономики России в будущем. Интернет-торговля продуктами питания в России, и в частности в г. Челябинск имеет перспективу.

Выводы по второму разделу

На основе анализа рынка интернет-торговли в мире и в России отметим положительную динамику развития. Представленные в данной главе анализы интернет-торговли, и розничной торговли продуктами питания позволяют сделать вывод о том, что такой сегмент как интернет-торговля продуктами питания не только в России, но и в Челябинской области имеет все предпосылки для дальнейшего развития. Доставка продуктов питания в Челябинске с каждым днем пользуется все большей популярностью – это отличная замена скучным походам в магазин. В частности, у предприятий, занимающихся оптовой и розничной торговлей продовольственными товарами имеются все предпосылки для повышения эффективности своей деятельности путем внедрения интернет-продаж. В отношении предприятия ООО Торговый дом «Успех» на основании анализа конкурентов и результатов опроса жителей г.Челябинск, можно сделать вывод о перспективности создания интернет-магазина с целью увеличения продаж и охвата все более новых рынков.

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА ПО ПРОДАЖЕ УПАКОВКИ ДЛЯ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ

Краткая характеристика объекта исследования

Создание интернет-магазина «MIXI» по продаже упаковки для пищевых продуктов. Организационно-правовая форма предприятия – индивидуальный предприниматель. На данный момент эта отрасль не является динамично развивающейся, и растет приблизительно равномерно с развитием рынка в целом. Предоставляемые товары всегда будут востребованы на рынке, так как являются вспомогательным и необходимым продуктом, необходимым для использования многими крупными пищевыми компаниями и более мелкими представителями общепита.

Профессиональный опыт членов команды:

- менеджер по продажам;
- курьер с личным транспортом;
- бухгалтер (совмещает свою деятельность в нескольких предприятиях).

Для определения целесообразности и актуальности данной отрасли необходимо выполнить стратегический анализ взаимодействия предприятия и среды. Поскольку именно во взаимодействии со средой можно оценить сильные и слабые стороны бизнеса, оценить роль и место проекта в его развитии, конкретизировать существо проекта, оценить его жизнеспособность и наиболее значимые шаги реализации.

Стратегический анализ среды (оценка общего положения)

Одним из методов оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (Political)
- экономических (Economic)
- социальных (Social)
- технологических (Technological) аспектов внешней среды, способных оказывать влияние на деятельность анализируемого предприятия.

Благодаря свободе информации в политических факторах присутствуют положительные факторы. Благодаря свободе информации и независимости СМИ можно сделать компанию узнаваемой тем, что разместить везде рекламу.

В экономических факторах преобладают отрицательные факторы. На цену влияет уровень инфляции в стране. Официальный уровень инфляции по мнению Росстата составляет 2,5 – 3% [1], следовательно, цены на продукцию будут также увеличиваться пропорционально инфляции. Благодаря свободе информации и независимости СМИ можно сделать компанию узнаваемой тем, что разместить везде рекламу. Также на цену влияет курс валют, что является также отрицательным фактором.

К социальным факторам относятся: требования к качеству и уровню сервиса также является положительным, в связи с тем, что в нашем проекте планируется именно предоставление качественных услуг. В технологических факторах также присутствуют положительные для нашего предприятия факторы такие как: развитие интернета и его проникновение в мобильные устройства, и степень использования, внедрения и передачи технологии. Благодаря свободе информации и независимости СМИ можно сделать компанию узнаваемой тем, что разместить везде рекламу. В таблице 3.1 представлена PEST-матрица.

Таблица 3.1 – PEST-матрица.

| | |
|---|--|
| <p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – свобода информации и независимость СМИ; – тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли | <p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – уровень инфляции в стране составляет 2,5-3% [1]; – кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны – уровень развития предпринимательства |
| <p>Социальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – требования к качеству продукции; – отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам. | <p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств; – степень использования, внедрения и передачи технологий |

Из таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что основная масса факторов имеет положительное влияние на наше предприятия. Из этого следует, что создание предприятия является рациональным на данном этапе исследования.

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Портеру.

На данном этапе подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. На данном этапе подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. В результате чего формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие (идею, проект) (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Матрица факторов микросреды среды

| Рыночная власть потребителей | Рыночная власть поставщиков |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – наличие постоянных потребителей; – дешевый, менее качественный товар. | <ul style="list-style-type: none"> – большое количество различных поставщиков, которые предлагают один и тот же товар; – надежность поставщиков. |
| Угроза появления новых игроков | Уровень конкурентной борьбы |
| – низкие входные барьеры в отрасль. | – высокий уровень конкуренции. |
| Угроза появления субститутов | |
| – воздействие товаров заменителей среднее. | |

В таблице 3.2 рассмотрены ключевые факторы микросреды, которые оказывают воздействие на предприятия. В условиях микросреды рыночная власть потребителей имеет следующие факторы: наличие постоянных потребителей. Это является положительным фактором, при успешном функционировании предприятия, клиенты, которые пользовались нашими услугами и были удовлетворены качеством продукции, его ценой, а также уровнем обслуживания, как правило, будут рассказывать об успешном и выгодном сотрудничестве своим друзьям, коллегам и родственникам. Эти люди уже будут знать о существовании нашей компании и иметь представление о качестве, ценах и уровне обслуживания, и при потребности в услугах компании обратятся в нашу компанию «MIXI». Таким образом, будет формироваться клиентская база.

Рыночная власть поставщиков также имеет положительные факторы. На рынке упаковки для пищевых продуктов существует очень развитая структура взаимодействия. К поставщикам можно обратиться в любом городе как в Челябинск, Екатеринбург так и в Москву и Санкт-Петербург. Главное изначально заключить договор с несколькими поставщиками из разных городов, для того, чтобы при ситуации отсутствия товара на складе у поставщиков из Челябинска, можно было бы обратиться в любой другой город. В этом и заключается также надежность поставщиков, что они могут заменять друг друга.

Конкуренция на рынке одноразовой посуды средняя из-за того, что на данный рынок существуют невысокие входные барьеры. Существует некоторое количество интернет-магазинов с аналогичной продукцией. Конкуренция на рынке одноразовой посуды средняя из-за того, что на данный рынок существуют невысокие входные барьеры. Существует некоторое количество интернет-магазинов с аналогичной продукцией

В результате анализа микросреды предприятия большинство факторов являются положительными. Но отрицательным является конкурентная борьба на рынке. Она будет мешать получению максимальной прибыли на рынке, поэтому, для того, чтобы заслужить доверие клиентов необходимо ввести систему скидок, продавать качественные услуги и создать конкурентноспособный сервис обслуживания клиентов. Конкуренция на рынке одноразовой посуды средняя из-за того, что на данный рынок существуют невысокие входные барьеры. Существует некоторое количество интернет-магазинов с аналогичной продукцией.

Факторы внешней среды могут представлять для предприятия (идеи, проекта) угрозы либо возможности. Всю совокупность факторов, представленных в таблицах 2.1 и 2.2, необходимо занести в таблицу 2.3 и определить вектор воздействия каждого фактора:

«-» отрицательное воздействие УГРОЗА;

«+» положительное воздействие, ВОЗМОЖНОСТЬ.

Таблица 3.3 – Качественная оценка факторов внешней среды «МІХІ»

| Фактор | Вектор воздействия | Пояснения |
|---|--------------------|--|
| Ужесточение законодательства | + | Ведет к закрытию конкурентов, осуществляющих деятельность с нарушением закона. |
| Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли | + | Является безусловно плюсом и тут даже нечего обсуждать |

Окончание таблицы 3.3 – Качественная оценка факторов внешней среды

| Фактор | Вектор воздействия «+»/«-» | Пояснения |
|---|----------------------------------|---|
| Падение реальных зарплат | - | Снижение покупательской способности физических лиц |
| Дефицит квалифицированных специалистов в данной отрасли | - | Отсутствие необходимых специалистов на рынке труда |
| Появление новых технологий на рынке | + | Возможность использовать новые технологии в своей деятельности |
| Развитие интернет-рекламы и технологий ее создания | + | Возможность распространения рекламы в интернет |
| Средние входные барьеры в отрасль | - | Высокая вероятность появления новых конкурентов |
| Наличие постоянных потребителей | + | Обеспечение стабильного спроса |
| Надежные поставщики | + | Отсутствие перебоев с поставками и стихийного повышения цен |
| Средний уровень конкуренции. | - | Необходимость постоянно применять меры для повышения своей конкурентоспособности, что не всегда совпадает с потенциалом организации |
| Появление, использование и внедрение передовых технологий | + | Повышает спрос на нововведенную продукцию |
| Отношение к импорту | + | Повышает спрос на импортную продукцию |
| Требование к качеству и уровню сервиса | + | Увеличивает спрос на наши услуги, благодаря высокому сервису и качеству обслуживания |

Следующим шагом выделим наиболее значимые факторы. Для этого составим матрицы качественной оценки возможностей и угроз (таблица 2.4 и 2.5).

Таблица 3.4 – Матрица возможностей

| Вероятность использования возможностей | Влияние на организацию | | |
|--|---|--|--------------------------------|
| | Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | наличие постоянных потребителей. | надежные поставщики и развитие интернета, реклама. | |
| Средняя | появление новых технологий. | - рост спроса на продукцию. | |
| Низкая | отношение к импорту и требования к качеству и уровню сервиса. | низкая вероятность появления товаров-субститутов. | увеличение уровня безработицы. |

В результате анализа микросреды предприятия большинство факторов являются положительными. Но отрицательным является конкурентная борьба на рынке. Она будет мешать получению максимальной прибыли на рынке, поэтому, для того, чтобы заслужить доверие клиентов необходимо ввести систему скидок, продавать качественные услуги и создать конкурентноспособный сервис обслуживания клиентов. Конкуренция на рынке одноразовой посуды средняя из-за того, что на данный рынок существуют невысокие входные барьеры. Существует некоторое количество интернет-магазинов с аналогичной продукцией. В результате анализа микросреды предприятия большинство факторов являются положительными. Но отрицательным является конкурентная борьба на рынке. В результате анализа микросреды предприятия большинство факторов являются положительными. Но отрицательным является конкурентная борьба на рынке

Далее представлена матрица угроз в таблице 2.5

Таблица 3.5 – Матрица угроз

| Вероятность реализации угрозы | Влияние на организацию | | | |
|-------------------------------|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая | Низкие входные барьеры в отрасль; высокий уровень конкуренции в отрасли. | | Курс валют. | Увеличение уровня инфляции. |
| Средняя | Дефицит квалифицированных специалистов в данной отрасли. | | Падение реальных зарплат. | |
| Низкая | | | | |

В матрице возможностей наиболее сильное влияние и самая высокая вероятность использования возможностей имеет наличие постоянных потребителей. Это связано с тем, что предприятие будет стабильно. Следующую немаловажную роль в использовании возможностей являются надежные поставщики, которые не будут подводить в поставках продукции. Также развитие интернет и реклама. Это связано с тем, что предприятие будет стабильно. Следующую немаловажную роль в использовании возможностей являются надежные поставщики, которые не будут подводить в поставках продукции. Также развитие интернет и реклама. В настоящее время, когда человеку необходимо что-либо приобрести он сразу обращается в интернет в поиске нужного товара или услуги. Таким образом, с помощью рекламы, возможно выдвинуть свою продукцию на первое место в запросе для целевой аудитории. Таким образом, с помощью рекламы, возможно выдвинуть свою продукцию на первое место в запросе для целевой аудитории.

В случае разработки бизнес-плана проекта открытия нового предприятия рекомендуются методы, основанные на теории «Marketing mix», наиболее распространенной формой которой, является Теория 4P:

1. Product:

- упаковка для пищевых продуктов необходима: кафе, ресторанам, столовым.
- для более крупных оптовых продаж существуют заводы-производители, которым необходима упаковка для последующей продажи полуфабрикатов, выпечки и т.д.

2. Place: офисное здание (с парковкой). Троицкий тракт, д.74 этаж 4, 25 м.

3. Price: компания предполагает большое количество различных товаров, каждый из которых обладает разной ценой. РК-30 – 8.40 за шт. РКС-500 – 2.77 за шт. Бесплатная доставка по г. Челябинску.

4. Promotion: продвижение сайта, реклама в Яндекс Директе, также продвижение через социальные сети Вконтакте, Facebook, Одноклассники.

Таблица 3.6 – Модель 4P

| Product | Place |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – различный спектр товаров; – качественные товары услуги; – аналогичные товары у конкурентов. | <ul style="list-style-type: none"> – офисное здание с парковкой; – оказание услуг в любом районе города; – оказание услуг только в пределах г.Челябинска |
| Price | Promotion |
| <ul style="list-style-type: none"> – при заключении договора о сотрудничестве, возможно обсуждение индивидуальных цен; – скидки 5-10%; – гибкие цены. | <ul style="list-style-type: none"> – продвижение сайта; – реклама Яндекс Директ; – размещение в Яндекс Маркете; – затраты на продвижение сайта; – затраты на рекламу в Яндекс Директе; – затраты на размещение в Яндекс. |

Качественная оценка факторов среды представлена в приложении А.

Благодаря качественной оценке среды возможно рассмотрение каждого фактора отдельно, а также подробного выявления пояснения к каждому из них. Преобладают факторы, которые имеют положительное влияние для компании по продаже упаковки для одноразовой посуды «MIXI», но также присутствуют незначительные факторы с отрицательным воздействием. Далее оценим каждый из них.

Факторы внутренней среды могут демонстрировать сильные или слабые стороны предприятия (идеи, проекта).

Одним из методов качественной оценки факторов внутренней среды является анализ сильных и слабых сторон таблица 3.7.

Таблица 3.7 - SNV-анализ «MIXI»

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|--|
| 1. Product | |
| – различный спектр услуг по продаже; – качественные услуги. | – аналогичные услуги у конкурентов. |
| 2. Place | |
| – офисное здание с парковкой; – бесплатная доставка в любую точку города. | – платная доставка вне г. Челябинска |
| 3. Price | |
| – при заключении договора о сотрудничестве, возможно обсуждение индивидуальных цен; – гибкие цены. | |
| 4. Promotion | |
| – продвижение сайта; – реклама Яндекс Директ; – размещение в Яндекс Маркете | – затраты на продвижение сайта; – затраты на рекламу в Яндекс Директе; – затраты на размещение в Яндекс. |

Далее целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости (Приложение Б).

Количественная оценка факторов внутренней среды представлена в Приложении Б

Преобладают сильные стороны $4,48 > 4,2$, следовательно, открытие данной компании является целесообразным. Наиболее весомые факторы это:

- различный спектр товаров;
- качественные услуги;
- при заключении договора о сотрудничестве, возможно обсуждение индивидуальных цен.

Слабыми сторонами является присутствие у конкурентов аналогичных услуг.

Результующим этапом стратегического анализа является SWOT-анализ [2].

Для этого формируется исходная SWOT-матрица. (таблица 2.8).

Таблица 3.8 – SWOT- матрица

| Сильные стороны (Strengths) | Слабые стороны (Weaknesses) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – S1 Различный спектр услуг по клинингу – S2 Гибкие цены – S3 Качественные услуги | <ul style="list-style-type: none"> – W1 Аналогичные услуги у конкурентов – W2 Затраты на рекламную компанию – W3 Нехватка персонала – W4 Оказание бесплатных услуг только в пределах г. Челябинска. |
| Возможности (Opportunities) | Угрозы (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> – O1 Большой город, большое количество организации, которым требуются упаковки для пищевых продуктов. – O2 При заключении договора о сотрудничестве, возможно обсуждение индивидуальных цен – O3 Высокая роль интернета в жизни людей, следовательно, быстрое распространение рекламы | <ul style="list-style-type: none"> – T1 Конкуренция на рынке – T2 Низкие доходы населения – T3 Входные барьеры |

В таблице 3.8 присутствуют все факторы. Слабыми сторонами является присутствие у конкурентов аналогичных услуг.

Для выявления тех, факторов которые будут наиболее весомыми выведем количественную оценку взаимовлияния факторов внутренней и внешней среды (таблица 2.9).

Таблица 3.9 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

| Факторы SWOT | | Возможности | | | Угрозы | | | Итого |
|-----------------|----|-------------|----|----|--------|----|----|-------|
| | | O1 | O2 | O3 | T1 | T2 | T3 | |
| Сильные стороны | S1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 18 |
| | S2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 | 21 |
| | S3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 14 |
| Слабые стороны | W1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| | W2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 21 |
| | W3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| | W4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| Итого: | | 21 | 23 | 20 | 18 | 12 | 8 | |

На основании таблицы 8 формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и формулируются решения (мероприятия), позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды. Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании, все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Благодаря качественной оценке среды возможно рассмотрение каждого фактора отдельно, а также подробного выявления пояснения к каждому из них. Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании, все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Благодаря качественной оценке среды возможно

рассмотрение каждого фактора отдельно, а также подробного выявления пояснения к каждому из них.

Таблица 3.10 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

| Сильные стороны | Оценка | Слабые стороны | Оценка |
|--|--------|--|--------|
| Различный спектр товаров | 18 | Аналогичные услуги у конкурентов | 6 |
| Гибкие цены | 22 | Затраты на рекламную компанию | 21 |
| Качественные услуги | 14 | Нехватка квалифицированного персонала | 10 |
| | | Бесплатная доставка только в пределах г. Челябинска. | 12 |
| Возможности | Оценка | Угрозы | Оценка |
| Большой город, следовательно, большое количество организаций, которым требуются упаковки для пищевых продуктов | 21 | Высокая конкуренция на рынке | 18 |
| При заключении договора о сотрудничестве, возможно обсуждение индивидуальных цен | 23 | Низкие доходы населения | 12 |
| Высокая роль интернета в жизни людей, следовательно, быстрое распространение рекламы | 20 | Низкие входные барьеры | 8 |
| | | Невыгодные курсы валют | 16 |

Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании, все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

Таблица 3.11 – Формирование проблемных полей

| Факторы SWOT | | Сильные стороны | | | Слабые стороны | | | |
|--------------|---|--|-------------|---------------------|---|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| | | Различный спектр услуг по клинингу | Гибкие цены | Качественные услуги | Аналогичные услуги у конкурентов | Затраты на рекламную | Нехватка квалифицированного | Оказание услуг только в пределах |
| Угрозы | Высокая конкуренция на рынке | Открытие компании "Идеал" (3+1+1+2+5+1+2+1+1=17) maxΣ 17 | | | Поиск квалифицированного персонала через интернет (5+2+2+2+2=13) Σ 13 | | | |
| | Низкие доходы населения | | | | | | | |
| | Низкие входные барьеры | | | | | | | |
| | Невыгодные курсы валют | | | | | | | |
| Возможности | Большой город, большое количество организаций, которым требуются упаковки для пищевых продуктов | Увеличение объемов продаж (1+1+4+4+1+3=14) Σ 14 | | | | | | |
| | При заключении договора о сотрудничестве | | | | | | | |
| | Высокая роль интернета в жизни людей, следовательно, быстрое распространение рекламы | | | | | | | |

Просуммировав оценки полей, на пересечении которых были сформированы решения, получаем рейтинг решений, связанных с задачей развития объекта исследования.

Выделим наиболее важные мероприятия (комплексы работ) проекта, требующие повышенного внимания (таблица 2.12).

Таблица 3.12 - Рейтинг решений в баллах

| Ранг | Наименование решения | Сумма |
|------|---|-------|
| 1 | Открытие компании «MIXI» | 17 |
| 2 | Увеличение объемов продаж | 14 |
| 3 | Поиск квалифицированного персонала через интернет | 13 |

Проанализировав проблемные поля, выявлен рейтинг решений, связанных с задачей развития объекта исследования. Наиболее значимое решение — это открытие компании «MIXI». Для того чтобы компания была узнаваема в городе, необходимо разработать уникальную рекламу, которая будет привлекать внимание клиентов и заинтересовывать. Из этого мы получим в нашей компании клиентов. Также необходимо постоянно увеличение объемов проданных услуг и расширение клиентской базы, для того, чтобы более устойчиво функционировать на рынке в городе Челябинск. Также на просторах интернета возможно найти квалифицированного специалиста, если выдвинуть привлекательные условия. Благодаря качественной оценке среды возможно рассмотрение каждого фактора отдельно, а также подробного выявления пояснения к каждому из них. Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании, все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Из этого мы получим в нашей компании клиентов. Также необходимо постоянно увеличение объемов проданных услуг и расширение клиентской базы, для того, чтобы более устойчиво функционировать на рынке в городе Челябинск.

Бизнес-план проекта

Краткая характеристика предприятия:

Название организации: «MIXI»

Уставной капитал: 2 243 680

Контактные данные: т. 8-951-243-61-89. Manager@mixi.ru

Краткое изложение сути проекта:

Деятельность будущего предприятия будет направлена на покупку и последующую реализацию продукции в потенциальным клиентам. Предоставляемые услуги будут являться качественными.

Услуги будут предоставляться преимущественно в г. Челябинске. К персоналу в первую очередь будут предъявляться такие требования: профессиональная квалификация и уже имеющейся опыт работы в аналогичной деятельности.

Предполагается, что проект полностью окупится через 1 год 7 месяцев после начала деятельности предприятия. Горизонт расчета проекта – 3 года.

Были рассчитаны такие показатели как NPV, IRR, PI, PP, DPB.

NPV = 4 323 279 рублей.

IRR = 65%.

PI = 2,74 рублей.

PP = 1,4 года.

DPB = 1,7 года.

Исходя из проведенных расчетов можно отметить, что проект является рентабельным и экономически эффективным. В перспективе проекта постоянное увеличение прибыли предприятия и непрерывная реклама.

В качестве поставщиков выбраны ООО «Протэк» и ООО «Южуралпак». Оба поставщика находятся в г. Челябинске и имеют полный перечень необходимых товаров.

Средняя наценка на купленную продукцию при последующей продаже на изучаемом рынке составляет 50-100% от закупочной стоимости при имеющихся объемах закупа. В качестве усредненного и конкурентного показателя в расчетах

объема продаж взята цифра 70%. Такой процент наценки даст возможность окупить все имеющиеся затраты и будет конкурентным на рынке.

Планируемый объем продаж фирмы представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Планируемый объем продаж фирмы на первый год

| Название товара | Стоимость за шт. руб. | Объем продаж | | | | Итого |
|-----------------|-----------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|---------|
| | | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | |
| РК-10 | 3,85 | 38 500 | 42350 | 46585 | 51243,5 | 178 679 |
| РК-11 | 4,15 | 41 500 | 45650 | 50215 | 55236,5 | 192 602 |
| РК-15 | 4,35 | 43 500 | 47850 | 52635 | 57898,5 | 201 884 |
| РК-21 | 5,85 | 58 500 | 64350 | 70785 | 77863,5 | 271 499 |
| РК-30 | 7,4 | 74 000 | 81400 | 89540 | 98494 | 343 434 |
| РК-35 | 8,8 | 88 000 | 96800 | 106480 | 117128 | 408 408 |
| РКС-250 | 2,5 | 25 000 | 27500 | 30250 | 33275 | 116 025 |
| РКС-350 | 3,15 | 31 500 | 34650 | 38115 | 41926,5 | 146 192 |
| РКС-500 | 3,8 | 38 000 | 41800 | 45980 | 50578 | 176 358 |
| Вилки пластик | 0,15 | 4 500 | 4950 | 5445 | 5989,5 | 20 885 |
| Ложки пластик | 0,17 | 5 100 | 5610 | 6171 | 6788,1 | 23 669 |
| Ножи пластик | 0,16 | 4 800 | 5280 | 5808 | 6388,8 | 22 277 |
| Стакан 200 мл | 1,5 | 10 500 | 11550 | 12705 | 13975,5 | 48 731 |
| Стакан 250 мл | 1,85 | 12 950 | 14245 | 15669,5 | 17236,5 | 60 101 |
| Стакан 300мл | 2,2 | 15 400 | 16940 | 18634 | 20497,4 | 71 471 |
| Стакан 350 мл | 2,95 | 20 650 | 22715 | 24986,5 | 27485,2 | 95 837 |
| Стакан 400 мл | 3,65 | 25 550 | 28105 | 30915,5 | 34007,1 | 118 578 |

Итого за первый год планируется продажи товара на сумму 2 914 т.р.

Как было сказано выше, потенциальные клиенты фирмы это предприятия, связанные с производством и реализацией пищевой продукции, сети кафе и столовых.

Ежегодно производитель ООО «Южуралпак», преимущественно занимающийся реализацией продукции в Уральском регионе, продает более 20 000 000 единиц упаковки, имея положительные тенденции продаж последних десяти лет.

В то же время «Южуралпак» является лишь одним из 4-5 крупнейших представителей региона и 20 по всей России. Большинство из компаний этого рынка активно сотрудничают с «дилерами», занимающимися покупкой и последующей реализацией продукции. .

Первая необходимая вещь – создание сайта. Для этого необходимы:

- Покупка хостинга и поддержка сайта
- Найм проектировщика сайтов
- Разработка «тэгов» для появления сайта на первых страницах поисковых систем.

Так же у компании есть возможность провести дешевую и эффективную маркетинговую политику. Контекстная реклама в Яндекс обходится компании в 500р в месяц и является крайне эффективной для интернет-сайтов.

Таблица 3.2 – Расходы на создание и продвижение сайта

| Кварталы | 1 | 2 | 3 | 4 | Итого |
|------------------|--------|------|------|------|--------|
| Покупка хостинга | 600 | 0 | 0 | 0 | 600 |
| Разработка сайта | 10 000 | 0 | 0 | 0 | 10 000 |
| Создание «Тэгов» | 5 000 | 0 | 0 | 0 | 5 000 |
| Маркетинг | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 6 000 |

Так же бухгалтеру и менеджеру по продажам необходимо иметь 1С для работы с имеющейся продукцией и документооборотом. Стоимость установки этой программы обойдется фирме в 5 000 рублей.

Компания не нуждается в офисе. Это обусловлено несколькими причинами.

Во-первых, фриланс набирает все большую популярность и котируется как вариант для работы у большего количества специалистов. Во-вторых, благодаря этому фирма экономит на аренде помещения, возможных платах за коммунальные услуги, услуги уборщика.

При необходимости встречи коллектива можно проводить в любом общедоступном помещении.

Следующая статья расходов это найм персонала. Для функционирования компании необходимы.

- Менеджер по продажам (полная занятость)
- Бухгалтер (частичная занятость)
- Курьер для доставки товара (с личным транспортом)

Зарплата менеджера по продажам привязана к объемам продаж и равна 15% от прибыли плюс 12 000 рублей фиксированной ставки, ниже которой сотрудник получить не может.

У курьера и бухгалтера нет привязки заработной платы к прибыли компании, так как их деятельность не должна влиять на объемы продаж.

Таблица 3.3 – Расходы на заработную плату сотрудников

| Кварталы | 1 | 2 | 3 | 4 | Итого |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Менеджер по продажам | 67 200 | 72 700 | 78 800 | 85 500 | 304 000 |
| Курьер | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| Бухгалтер | 45 | 45 | 45 | 45 | 180 |

Для непосредственного получения прибыли фирме необходимо реализовывать продукцию. Приблизительный прогноз увеличения объемов продаж равен 10% процентам ежеквартально. Такая цифра обусловлена появлением у компании новых клиентов и постепенным увеличением потребностей имеющихся клиентов, связанных с не единовременным переходом клиентов от старых поставщиков к нашей фирме.

Так же курьеру в виду их активной занятости необходимо заправлять автомобили. Экономней для фирмы будет использовать автотранспорт на газу, который приблизительно в два раза дешевле бензина.

Возможна ситуация, при которой у курьеров нет возможности ввиду большой занятости, размеров автомобиля или расположению клиента самостоятельно доставить необходимую продукцию. В таких случаях компании необходимо воспользоваться услугами курьерской доставки других фирм. Обычно такие доставки обходятся в 200р за час по городу Челябинску и 10р за километр по межгороду.

Исходя из этого 5000 рублей в месяц будет достаточно, чтобы справиться с форс-мажорной ситуацией.

Подробнее перечисленные затраты представлены в таблице ниже.

Таблица 3.4 – Расходы на офис и газ

| Месяцы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Итого |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------|
| Другие курьерские фирмы | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| Газ | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 84 |

Для реализации продукции компании необходим стартовый капитал.

Он состоит из кредита в Сбербанке в размере 2 млн. р. на срок 2 года под 11,4% годовых.

Подробный график погашения платежей представлен в приложении 1 ВКР.

Переплата по кредиту составит 228 000 тыс. руб.

Составим таблицу всех единовременных затрат компании, необходимых для начала работы.

Таблица 3.5 – Единовременные затраты

| Единовременные затраты | | | | | |
|------------------------|------------------|----------------------|------------------|-------|--------|
| Разработка сайта | Покупка хостинга | Регистрация и печать | Создание «Тэгов» | 1С | Итого |
| 30 000 | 600 | 1500 | 5 000 | 5 000 | 42 100 |

Фирма зарегистрирована как ИП.

Упрощенная система налогообложения (УСН) — это специальный режим налогообложения, при котором ИП или юридическое лицо освобождается от уплаты налогов на прибыль и имущество, НДФЛ и НДС. Компания на УСН платит лишь один налог. Необходимо только выбрать один из двух вариантов процентной ставки: 6 % от доходов или 15 % от разницы между доходами и расходами. Чтобы определить, какой режим подойдет фирме, необходимо произвести расчет с имеющимися показателями. Выручка фирмы увеличивается пропорционально ежеквартально, следовательно достаточно посчитать сумму налогообложения в первый квартал. При 6% от выручки сумма составит 53 611 руб. При 15% от прибыли сумма равна 55 200 руб. Значит фирма выбирает УСН со ставкой 6% от выручки.

Возможна ситуация, при которой у курьеров нет возможности ввиду большой занятости, размеров автомобиля или расположению клиента самостоятельно доставить необходимую продукцию. В таких случаях компании необходимо воспользоваться услугами курьерской доставки других фирм. Обычно такие доставки обходятся в 200р за час по городу Челябинску и 10р за километр по межгороду.

Так же курьеру в виду их активной занятости необходимо заправлять автомобили. Экономней для фирмы будет использовать автотранспорт на газу, который приблизительно в два раза дешевле бензина.

Составим общую таблицу расходов и доходов компании за первый год.

Таблица 3.6 – Подсчет доходов и расходов компании в первый год

| Показатель | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Итого |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Постоянные расходы | | | | | |
| Расчеты по кредиту | 278 500 | 278 500 | 278 500 | 278 500 | 1 114 000 |
| Бухгалтер | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 180 000 |
| Курьер | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 180 000 |
| Маркетинг | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 6 000 |
| Поддержка сайта | 1800 | 1800 | 1800 | 1800 | 7 200 |
| Переменные расходы | | | | | |
| Закуп продукции | 525 600 | 578 160 | 635 976 | 699 574 | 2 439 310 |
| Менеджер по продажам | 67 200 | 72 700 | 78 800 | 85 500 | 304 000 |
| Газ | 15 000 | 18 000 | 21 000 | 24 000 | 78 000 |
| Единовременные затраты | 22 100 | 0 | 0 | 0 | 21 100 |
| УСН (6%) | 50 971 | 58 972 | 64 869 | 71 356 | 220 809 |
| Отчисления в фонды | 51 650 | 53 300 | 55 100 | 57 200 | 205 238 |
| Итого затрат | | | | | 4 758 910 |
| Доходы и заемные средства | | | | | |
| Банковский кредит | 2 000 000 | 0 | 0 | 0 | 2 000 000 |
| Доход от продаж | 893 520 | 982 872 | 1 081 160 | 1 189 275 | 4 146 826 |
| Чистая прибыль | | | | | 1 687 917 |

Далее составим таблицу расходов и доходов компании на второй год.

Отличие от первого года будет незначительным. Остатка средств достаточно для закупа продукции на последующий год. Прогнозируются объемы на первый

квартал, равные объему последнего квартала предыдущего года. Прирост объемов составит 5% ежеквартально. Более низкий прирост обусловлен тем, что у фирмы остается не слишком много средств после первого года для серьезного закупа. Единоразовых затрат во втором году не будет, так как фирма зарегистрирована, сайт готов.

Таблица 3.7 – Подсчет доходов и расходов компании во второй год

| Показатель | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Итого |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Постоянные затраты | | | | | |
| Расчеты по кредиту | 278 500 | 278 500 | 278 500 | 278 500 | 1 114 000 |
| Бухгалтер | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 180 000 |
| Курьер | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 180 000 |
| Маркетинг | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 6 000 |
| Поддержка сайта | 1800 | 1800 | 1800 | 1800 | 7 200 |
| Переменные затраты | | | | | |
| Закуп продукции | 699 500 | 710 800 | 740 300 | 810 400 | 2 439 310 |
| Газ | 24 000 | 25 200 | 26 900 | 28 500 | 103 800 |
| Менеджер по продажам | 85 500 | 89 100 | 93 000 | 97 300 | 364 000 |
| УСН | 71 350 | 74 900 | 78 700 | 82 600 | 260 500 |
| Отчисления в фонды | 57 100 | 58 200 | 59 400 | 60 600 | 195 700 |
| Итого затрат | | | | | 6 500 410 |
| Остаток от предыдущего года | | | | | 1 404 687 |
| Доход от продаж | 1 189 275 | 1 248 740 | 1 311 800 | 1 376 600 | 4 757 100 |
| Чистая прибыль | | | | | 1 368 000 |

Исходя из таблицы видно, что после второго года фирма полностью рассчитывается с кредитом и остается с прибылью в размере 1 168 000 т.р.

Составим план на третий год чтобы убедиться в возможности для компании сохранить и преумножить имеющийся капитал.

Таблица 3.8 – План расходов и доходов компании в третий год

| Показатель | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Итого |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Постоянные затраты | | | | | |
| Расчеты по кредиту | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Бухгалтер | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 180 000 |
| Курьер | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 180 000 |
| Маркетинг | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 6 000 |
| Поддержка сайта | 1800 | 1800 | 1800 | 1800 | 7 200 |
| Переменные затраты | | | | | |
| Закуп продукции | 699 500 | 710 800 | 740 300 | 810 400 | 2 439 310 |
| Газ | 25 000 | 28 300 | 32 100 | 36 700 | 103 886 |
| Менеджер по продажам | 97 300 | 101 200 | 105 700 | 110 400 | 414 500 |
| УСН | 71 350 | 74 900 | 78 700 | 82 600 | 307 700 |
| Отчисления в фонды | 60 610 | 61 900 | 63 200 | 64 600 | 235 300 |
| Итого затрат | | | | | 4 672 350 |
| Остаток от предыдущего года | | | | | 1 168 000 |
| Прибыль от продаж | 1 189 275 | 1 189 275 | 1 189 275 | 1 189 275 | 5 933 902 |
| Чистая прибыль | | | | | 2 429 848 |

Расчет финансовых показателей

Чистый дисконтированный доход (NPV).

Данный показатель отражает прогнозную оценку прироста экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта и определяется путем сопоставления величины дисконтированных инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, порождаемых ими в течение расчетного периода по формуле (1):

Учтем, что прогнозируемая инфляция в 2019 году равна 3,1%, в 2020 – 3,2%, в 2021 – 3%, а процентная ставка банковского кредита равна 11,4%.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$
$$NPV = \frac{1\,687\,917}{(1 + 0,145)^1} + \frac{1\,368\,000}{(1 + 0,177)^2} + \frac{2\,429\,848}{(1 + 0,093)^3} = 4\,323\,279 \text{ руб.}$$

где CF_t – денежный поток, руб.;

r – ставка дисконтирования, доли единиц;

n – номер периода;

T – горизонт планирования;

I_t – суммарные приведенные инвестиционные затраты, руб.

Недисконтированный индекс доходности (PI). Данный показатель характеризует доход на единицу инвестиционных затрат и рассчитывается как отношение доходов по проекту к стоимости первоначальных инвестиций по формуле (2):

$$PI = \frac{NV}{I} + 1 \quad (2)$$
$$PI = \frac{5\,485\,805 \text{ руб.}}{2\,000\,000 \text{ руб.}} = 3,74$$

Внутренняя норма доходности (*IRR*).

Данный показатель отражает такую ставку дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т. е. $NPV = 0$, и определяется по формуле (3):

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \times (r_2 - r_1) \quad (3)$$
$$IRR = 0,114 + \frac{4\,323\,279}{4\,323\,279 + 864\,655} * (0,8 - 0,114) = 0,65$$

Недисконтированный срок окупаемости (*PP*).

Данный показатель характеризует время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом, и рассчитывается по формуле (4):

$$PP = \frac{I}{Pr} \quad (4)$$
$$PP = \frac{2\,000\,000}{1\,428\,601} = 1,40$$

где Pr – средняя прибыль.

Дисконтированный срок окупаемости (*DPB*). Данный показатель характеризует период, по окончании которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от осуществления проекта.

Поэтому *DPB* в бюджет рассчитывается по следующей формуле (5):

$$DPB = \frac{I}{DPr} \quad (5)$$
$$DPB = \frac{2\,000\,000}{1\,275\,536} = 1,57$$

где I – инвестиционные первоначальные, тыс. руб.

DPr – дисконтированная средняя прибыль за весь период

Представим в таблице 3.26. Показатели экономической эффективности проекта

Таблица 3.26 Интегральные показатели экономической эффективности проекта

| Наименование показателя | Величина | Критерий |
|--|-----------|----------|
| Чистый дисконтированный доход (NPV), в тыс. руб. | 4 323 279 | >0 |
| Индекс доходности (PI) | 2,74 | >1 |
| Внутренняя норма рентабельности (IRR), в % | 65% | >r |
| Срок окупаемости (PP), в годах | 1,40 | - |
| Дисконтированный срок окупаемости (DBP), в годах | 1,57 | - |

Таким образом, NPV положительный и указывает на превышение дисконтированных денежных притоков над дисконтированными инвестициями на 1 323 тыс. руб.; PI больше единицы, из этого следует, что на каждый вложенный рубль доход составит 2,74 рубля; IRR значительно превышает ставку дисконтирования и равен 69%; срок окупаемости простой составляет 1 год и 5 месяцев, дисконтированный составляет чуть больше – 19 месяцев.

Риск – это ситуация неопределенности последствий принятия решений, которая может привести к различным альтернативным результатам. Анализ рисков включает анализ безубыточности проекта и анализ чувствительности.

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (6)$$

где FC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

AVC – удельные переменные затраты.

$$Q_{кр} = \frac{12\,672\,456}{3,75 - 1,2} = 4\,971\,159$$

В натуральном выражении выражении.

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения входных данных (валовой выручки, постоянных и переменных затрат) проекта на его конечные характеристики, в качестве которых используется NPV.

Таблица 3.28 – Анализ чувствительности к изменению валовой выручки

| Изменение, % | NPV, руб. |
|--------------|-----------|
| +20 | 6 848 900 |
| -20 | 3 377 650 |

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения входных данных (валовой выручки, постоянных и переменных затрат) проекта на его конечные характеристики, в качестве которых используется NPV.

Таблица 3.31 – Анализ чувствительности к изменению общих постоянных затрат

| Изменение, % | NPV, руб. |
|--------------|-----------|
| +20 | 5 103 230 |
| -20 | 3 543 800 |

При изменении суммы общих постоянных затрат на 20% в меньшую сторону, чистый дисконтированный доход увеличивается на 921 332 рублей. Он не приносит прибыль, но и отсутствуют убытки. Точка безубыточности может быть найдена по формулам.

Таблица 3.32 – Анализ чувствительности к изменению общих переменных затрат

| Изменение, % | NPV, руб. |
|--------------|-----------|
| +20 | 4 845 760 |
| -20 | 4 080 135 |

Данный показатель характеризует период, по окончании которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от осуществления проекта

Вывод по третьему разделу.

При разработке бизнес-плана открытия компании по продаже одноразовой посуды «MIXI» были установлены основные моменты:

Срок реализации проекта 59 дней

- Источником финансирования является потребительский кредит от ПАО «Сбербанк России» на срок 2 года, процентная ставка 11,4%
- Услуги оказываются как физическим, так и юридическим лицам, преимущественно сетям и производителям пищевых продуктов

Так же были рассчитаны показатели финансовой эффективности проекта, необходимые для прогноза будущей выручки и затрат. Срок окупаемости проекта составил 1 год 7 месяцев.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Управление персоналом: учебник: в 2 т. / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибакиной. – М.: ИНФРА-М 2014. – Т.1. – 296 с.
2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 360 с.
3. Тейлор, Ф.У. Менеджмент / Ф.У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 2014 г. – 320 с.
4. Травин, В.В., Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. – М.: Дело, 2015. – 234 с.
5. Половинко, В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / В.С. Половинко. – М.: Инфо-Знание, 2016. – 309 с.
6. Карташова, Л.В. Поведение в организации: Учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 324 с.
7. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2013. – 435 с.
8. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура. – М., 2015. – 230 с.
9. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова. – Ростов н/Д: Март, 2014. – 540 с.
10. Ньюстром, Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром. – Пер. с англ. СПб: Питер, 2013. – 290 с.
11. Ричи, Ш. Управление мотивацией: Пособие для вузов / Ш. Ричи. – Пер. с англ.; под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 230 с.
12. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2014. – 450 с.
13. Хайэм, А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями / А. Хайэм. – М.: Вершина, 2013. – 290 с.

14. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. Пособие / В.А. Шаховой. – М.: Вершина, 2013. – 340 с.
15. Осборн, Р. Организационное поведение. 8-е изд. / Р. Осборн. –Пер. с англ.; под ред. Е. Г. Молл. – СПб.: Питер, 2014. – 321 с.
16. Доннелли, Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Х. Донелли. – Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
17. Бейрон, Р. Организационное поведение: от теории к практике / Р. Бейрон. – Пер. с англ. М.: Вершина, 2014. – 230 с.
18. Джоунс, Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб.пособие для вузов / Г.Р. Джоунс. – Пер. с англ.; под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 210 с.
19. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2013. – 640 с.
20. Яковлева, Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Г. Яковлева. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.
21. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2014. – 340 с.
22. Кондо, Й. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента /Й. Кондо. – М.: Контроллинг,2013. – 300 с.
23. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 210 с.
24. Пономарёв, И.П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 350 с.
25. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 267 с.
26. Елкина, О.С. Экономическое поведение работников на рынке труда / О.С. Елкина. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2013. – 176 с.

27. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. –210 с.
28. Смирнов, А.С. Мотивация персонала. / А.С. Смирнов. – М.: Дело, 2013. – 430 с.
29. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы персонала / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2015. – 360 с.
30. Исмагилова, Ф.С. Организационное поведение: проблемное видение / Ф.С. Исмагилова. – Учеб.пособие. Екатеринбург: ИПК УГТУ, 2013. – 352 с.
31. Подходы к управлению персоналом, характеристика элементов системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/588087/menedzhment/podhody_upravleniyu_personalom_harakteristika_elementov_sistemy_upravleniya_personalom – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 10.03.2018).
32. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 10.03.2018).
33. Система управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5534704/page:6/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.03.2018).
34. Мотивация персонала: основные виды и методы. Система мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://businessman.ru/motivatsiya-personala-osnovnyie-vidyi-i-metodyimotivatsii-personala.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 25.03.2018).
35. Мотивация персонала (сотрудников) – что это, теории и методы способы и примеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kakzarabativat.ru/nachinayushhim-predprinimateliam/motivaciya-personala/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 30.03.2018).

36. Мотивация персонала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studepedia.org/index.php?vol=1&post=54864> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 30.03.2018).
37. Теория справедливости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/teoriya-spravedlivosti.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 03.04.2018).
38. Мотивация персонала: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uchebnik.online/motivatsiya.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 24.04.2018).
39. Процессуальные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 24.04.2018).
40. Внутренний и внешний клиент компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrtime.ru/material/vnutrenniy-i-vneshniy-klient-kompanii-2835/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 26.04.2018).
41. Направления улучшения условий труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studbooks.net/npravleniya_uluchsheniya_usloviy – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 26.04.2018).
42. Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг. – Пер. с англ. М.: Вершина, 2014. – 230 с.
43. Джордж, Дж.М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Дж.М. Джордж. – Пер. с англ.; под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 412 с.
44. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uchebnik.online/motivatsiya.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 30.04.2018).
45. Социально-экономические аспекты рынка моды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://revolution.allbest.ru/marketing> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 01.05.2018).

46. Обзор мирового рынка одежды и текстиля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/commod/textile.htm> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 01.05.2018).

47. Феномен "быстрой моды" в современной модной индустрии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studbooks.net/864116/marketing/fenomen_bystroy_mody – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 01.05.2018).

48. FMCG-2017: динамика рынка, планы игроков и ключевые тренды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/trends-fmcg/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 01.05.2018).

49. РБК Исследования: сетевые fashion-ритейлеры показали рост на 5,9% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail-loyalty.org/expert-forum/rbk-issledovaniya-setevye/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 01.05.2018).

50. Анализ тенденций развития российского рынка одежды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mognovse.ru/mkt-analiz-tendencij-razvitiya-rossijskogo-rinka-odejdi.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 02.05.2018).

51. Тенденции российского рынка мужской и женской одежды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/37680> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 02.05.2018).

52. Что ждет модный рынок в 2017 году –FashionConsultingGroup [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fashionunited.ru/novostee/chto-zhdet-modnyj-rynok-v-2017/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 02.05.2018).

53. Актуальная ситуация на рынке российского fashion-ритейла: результаты 2017 года, прогноз на 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fashionconsulting.ru/wp-content/uploads/short.pdf> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 02.05.2018).

54. Российский фэшн-ритейл и глобальные дизайнерские бренды: проблемы адаптации комплекса маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://luxurytheory.ru/wp-content/Rossiyskiy_feshnrite_grebennikon.pdf – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 02.05.2018).

55. Коэффициенты эффективности работы магазинов fashion-ритейла [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/82/14911/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 15.05.2018).

56. Анализ Российского рынка одежды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.ru/3_122591_analiz-rossiyskogo-rinka-odezhdi.html – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 15.05.2018).

57. Социальный пакет, предоставляемый работодателем – его составляющие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://provincialnews.ru/publ/zakony/trudovoe_zakonodatelstvo/socialnyj_paket_predostavljaemyj_rabotodatelem_ego_sostavljaushhie/19-1-0-224 – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 15.05.2018).

58. О работе в Н&М [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pikabu.ru/story/o_rabote_v_hampm_2999605 – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 15.05.2018).

59. Карьера в Н&М [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://career.hm.com/content/hmcareer/ru_ru/workingathm/ – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 15.05.2018).

60. Н&М (Hennes&Mauritz): отзывы сотрудников о работодателе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://otrude.net/employers/56869> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 15.05.2018).

61. Продавец в магазине Н&М [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/people/howtobe/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 15.05.2018).

62. GloriaJeans (Глория Джинс) – отзывы сотрудников о работодателе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://otrude.net/employers/26156> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 17.05.2018).

63. Мотивация продавца магазина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/motivaciya-prodavca-magazina.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 17.05.2018).

64. Что включает в себя социальный пакет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ostrahovke.online/lichnoe/finansy/sotsialnyj-paket-vklyuchaet-v-sebya.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 17.05.2018).

65. Список работодателей с лучшими условиями труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://svoipravila.ru/karera/interesno-o-karere/spisok-luchshih-rabotodatelei.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 17.05.2018).

66. Топ 10 лучших работодателей в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://svoipravila.ru/karera/interesno-o-karere/luchshie-rabotodateli.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 17.05.2018).

67. Как работают в Google [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/business/office/167995-kak-rabotayut-v-ofise-google> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 18.05.2018).

68. Как работают в Superjob [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/business/office/166433-ofis-nedeli-superdzhob> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 18.05.2018).

69. Как работают в Intel [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/business/office/305307-intel-nn-ofis> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 18.05.2018).

70. Отчет о доходах ZARA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.investing.com/equities/zara-investmen-income-statement> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 18.05.2018).

71. Трудовой кодекс Российской Федерации // М.: ООО "ВИТРЭМ", 2017. – 230 с.

72. Текучесть кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Текучесть_кадров – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 19.05.2018).

73. Причины текучести кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/prichiny-tekuchesti-kadrov> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 19.05.2018).

74. 7 полезных формул для расчета стоимости текучести персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://neohr.ru/kadrovye-voprosy/article_post/7-poleznyh-formul-dlya-rascheta-stoimosti-tekuchesti-persona – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 19.05.2018).

75. Коэффициент текучести кадров – как рассчитать и предотвратить массовые увольнения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ktovdele.ru/koefficient-tekuchesti-kadrov.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 19.05.2018).

76. Коэффициент текучести кадров: формула расчета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.syl.ru/article/170389/new_koeffitsient-tekuchesti-kadrov-formula-rascheta – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.05.2018).

77. Коэффициент текучести кадров – изучаем формулы и приводим расчеты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vesbiz.ru/finansy/koefficient-tekuchesti-kadrov.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.05.2018).

78. Коэффициент текучести кадров — как рассчитать и предотвратить массовые увольнения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ktovdele.ru/koefficient-tekuchesti-kadrov.html> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.05.2018).

79. Оценка издержек, связанных с заменой работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://textbooks.studio/management-upravlenie-personalom/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 21.05.2018).

80. Виды затрат на персонал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/6390925/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 21.05.2018).

81. Расчет стоимости подбора персонала калькулятором HR-практика: прямые и косвенные затраты, статьи расходов [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://hr-praktika.ru/blog/instr/stoimost-podbora/> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 23.05.2018).