

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕ-
ЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
заочной формы обучения, группы 09001460

Василян Сони Араиковны

Научный руководитель
к.э.н., доц. Ясенюк С.Н.

БЕЛГОРОД 2019

Аннотация

Бизнес-план посвящен анализу и расчету основных показателей, динамике развития, а также созданию перспективных прогнозов для магазина канцелярских принадлежностей.

Целью проекта является обоснование экономической эффективности открытия магазина канцелярских товаров ИП «Фломастерски» в г. Белгород.

Предполагается продажа широкого ассортимента канцелярских товаров, ориентированных на разнообразную целевую аудиторию в их числе родители дошкольников, школьники и студенты, другие категории (учебные заведения, офисы и прочее). Магазин будет позиционироваться в среднем ценовом сегменте. Месторасположение планируется по адресу ул. Народный бульвар, 92.

Главной целью предприятия является – получение прибыли. Необходимый объем первоначальных инвестиций 619 224 рублей. Для реализации проекта, будут использованы собственные средства. Средняя наценка на продукцию составляет – 100 %. Чистая прибыль составляет – 1377,85 рублей в год. Окупаемость проекта 1 год. Основные финансово-экономические показатели проекта:

1. Срок окупаемости (PP), год – 1.
2. Дисконтированный срок окупаемости (DPP), год–1.
3. Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб. – 26677,75.
4. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), % – 5,23.
5. Внутренняя норма прибыли (IRR), % – 229,2823.

Содержание

Введение.....	4
1. Описание бизнеса.....	6
2. Анализ отрасли и локального рынка.....	14
3. Организация производства и управление предприятием.....	24
4. Маркетинговый план.....	34
5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	42
Заключение.....	49
Список использованных источников.....	53
Приложения.....	57

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что разработка бизнес-плана нацелена на подтверждение эффективности бизнес-идеи и на формирование у инвестора понимания сущности проекта, основных факторов его привлекательности и эффективности.

На сегодняшний день нестабильность факторов окружающей среды требует от предприятий детального прогнозирования своей стратегической и текущей деятельности, учета угроз и возможностей дальнейшего развития и достижения поставленных целей. Современность требует от менеджмента любой организации умения принимать соответствующие управленческие решения.

Бизнес планирование магазина канцелярских товаров – обязательное условие развития бизнеса в данной сфере, потому как продажа канцтоваров является достаточно распространенным делом и без грамотного планирования занять свой сегмент рынка будет крайне сложно.

Важным элементом стратегического планирования, которое в решающей степени может предусматривать реакцию предприятия на требования внешней среды и поддерживать его соответствующее поведение на рынке.

Наличие обоснованного бизнес-плана способствует привлечению капитала, определению планов на будущее, тщательному изучению предполагаемых рисков и возможных трудностей, которые могут помешать практической реализации бизнес-проекта. Его внедрение позволит значительно повысить эффективность деятельности предприятия, его конкурентоспособность и сократить расходы.

Объектом исследования является деятельность ИП «Фломастерски» и перспективы ее развития.

Целью данной работы является разработка бизнес-плана организации по продаже канцелярских принадлежностей в г. Белгород.

Для реализации поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- описать характер бизнеса, его цели и структуру;
- изучить перспективные рынки сбыта, и место организации на этих рынках;
- разработать маркетинговый план для предприятия;
- составить финансовый план предприятия;
- оценить затраты необходимые для сбыта продукции, чтобы определить потенциальную прибыльность магазина;
- оценить эффективность бизнес-плана.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых занятых решением проблем стратегического и бизнес-планирования, среди них Акофф Р.Л., Котлер Ф., Коэн К., Аныпин В., Горохов М., Киперман Г., Кудинов Л., Мескон М., и другие.

Информационной базой выпускной квалификационной работы стали:

- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон Российской Федерации «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Методологической базой для выпускной квалификационной работы являются – системный и сравнительный анализ, наблюдение, сравнение и группировка, моделирование, планирование, экономико-математические методы и т.д. Основой решения поставленных в данной работе задач является табличный метод познания процессов и явлений в их взаимосвязи и развитии.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, пяти основных разделов, списка использованных источников, приложений.

1. Описание бизнеса

Канцелярские принадлежности – перспективное направление, поэтому, ища нишу для бизнеса, необходимо детально изучить, как открыть магазин канцтоваров. Также канцелярские принадлежности входят в число товаров массового потребления, даже в условиях падения доходов и общей экономической нестабильности розничные магазины сохраняют свои позиции [15].

На материалах последних исследований можно отметить, что основные клиенты магазина канцтоваров делятся на 4 категории:

- школьники и студенты, что совершают покупки самостоятельно;
- родители дошкольников, которые совершают закупку канцелярских принадлежностей, как со своими малышами, так и без них;
- другие категории: офисы, учебные заведения и прочее.

Если говорить о количественном составе, то согласно последним исследованиям, именно офисы составляют свыше 50% выручки магазинов канцтоваров, оставшиеся проценты делят между собой три другие категории [10].

Отсюда видно, что именно офисные и прочие организации являются наибольшими потребителями канцелярских товаров [7].

Данное предприятие будет создано и действовать в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации [1] и Федеральным законом Российской Федерации «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [2]. Предприятие будет являться индивидуальным предпринимателем, и осуществлять свою деятельность на основании Устава (Приложение 1) и действующего законодательства Российской Федерации.

Индивидуальный предприниматель Василян Сона Араиковна, магазин канцелярских товаров «Фломастерски», краткое наименование ИП «Фломастерски», будет представлять собой самостоятельный хозяйствующий субъект, с правами юридического лица, осуществляющий закупку, перемещение

и реализацию потребительских товаров, оказание услуг населению, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности [22].

Для регистрации ИП, необходимо подготовить и предоставить комплект документов в налоговую службу, а именно:

- заявление по форме Р21001, это заявление, в котором необходимо заполнить полное имя, адрес, паспортные данные, коды ОКВЭД;
- оригинал и копия паспорта;
- квитанция об оплате госпошлины (в размере 800 рублей), за регистрацию ИП;
- заявление на применение УСН по форме № 26.2-1.

Для открытия магазина потребуется собрать пакет документов, который включает:

- свидетельство о регистрации ИП;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, о постановке на учет в Росстат;
- заключение от Роспотребнадзора (СЭС);
- документ о регистрации кассовых аппаратов в налоговой инспекции, нормативные документы на магазин;
- разрешение от пожарной инспекции;
- договор на дезинфекцию, дезинсекцию и дератизацию помещения, утилизацию люминесцентных ламп и вывоз ТБО.

Основной вид деятельности по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности: 47.62.2 – торговля розничная писчебумажными и канцелярскими товарами в специализированных магазинах, дополнительным видом деятельности является 82.19 – деятельность по фотокопированию и подготовке документов и прочая специализированная вспомогательная деятельность по обеспечению деятельности офиса.

Для ведения коммерческой деятельности регистрируется ИП с упрощенной системой налогообложения УСН. Вид деятельности согласно ОКВЭД-2.

Учитывая требования, которые закон предъявляет к налогоплательщику УСН, а именно, ограничения по количеству работников, остаточной стоимости основных средств, лимит полученных доходов, можно говорить о том, что данный налоговый режим подходит для организации.

Итак, для предоставления бухгалтерской отчетности необходимы следующие документы:

- декларация (подается раз в год, до 30 апреля, следующего года);
- справка о доходах/расходах по форме 2-НДФЛ;
- книга о доходах/расходах (не подается в отчете, но обязательно должна находиться на предприятии в архиве);
- сведения о сотрудниках, если они есть. Каждый из них регистрируется в пенсионном фонде, и именно предприниматель обязан отвечать за их уплату страховых взносов.

Следует заметить, что по упрощенной системе налогообложения такая отчетность актуальна только для малых и средних организаций, то есть в штате которых есть не более 15 сотрудников, а годовой финансовый оборот – не более 60 миллионов рублей. В противном случае используется ЕНВД.

Таким образом, ИП «Фломастерски» освобождается от уплаты следующих налогов:

- налог на имущество;
- налога на прибыль;
- налог на добавленную стоимость за исключением НДС.

Организации после регистрации в соответствующих государственных органах будет присвоен ИНН 3120000000, КПП 312000000, ОГРН 1020000000000, ОКПО 00000000. Юридический адрес: г. Белгород, ул. Народный бульвар, 92. Время работы: ежедневно с 9:00 до 19:00.

Выбранное месторасположение удовлетворяет все возникающие потребности, а именно удобство в передвижении клиентов, вблизи находятся около 10 остановок, наличие бесплатной парковки, рядом расположено мно-

жество офисных зданий, магазинов, школа, центральный рынок, кинотеатры и т.д., возможность привлечения, проходящую мимо публику.

Стоит отметить, что арендная плата за выбранное помещение не высокая, что позволит не поднимать цены на продукцию для клиентов, однако это не всегда плохо, но этот фактор учтен и соответствует данному этапу развития. Также по договору плата за арендуемое помещение не повышается сроком до 3 лет. Аренда торгового помещения общей площадью 50 кв. м, из них 10 кв. м. складское помещение, в центральной части города, с большим пешеходным трафиком составляет 45000 тыс. рублей в месяц.

Коммунальные услуги входят в стоимость аренды, а интернет услуги оплачиваются отдельно. Интернет услуги данного бизнес-центра обслуживает – ООО «Зеленая точка», стоимость обслуживания арендуемого помещения ИП «Фломастерски» составляет – 450 руб./мес., или 5400 руб. в год. В планируемом арендованном помещении не требуется косметический ремонт, что позволит открыть магазин за минимальный срок и дополнительных затрат.

Договор аренды нежилого помещения регулируется общими положениями об аренде имущества, сформулированные в статьях 606 – 625 и параграфе 4 главы 34 ГК РФ. Образец договора аренды нежилого помещения между ИП и физическим лицом, представлен в приложении 2.

Предприятие по продаже канцелярских товаров будет являться собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности, осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его пользовании имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества [37].

Главной целью организации будет являться получение прибыли.

Однако, на каждом этапе развития предприятия, целями может быть увеличение и сохранение доли на рынке, завоевание более заметного места в регионе отрасли, минимизация издержек и т.п.

Для достижения поставленных целей организации необходимо ориентироваться на покупательский спрос, стараться в полной мере удовлетворить

потребности нужды клиентов, что, тем самым, будет способствовать и обеспечению благополучия людей, и развитию организации.

Основной вид деятельности создаваемого предприятия ориентирован на продажу канцелярских товаров. Для осуществления основной деятельности предприятия необходимо исследовать ряд вопросов, а именно: изучение потребительского спроса, заключение договоров с поставщиками на поставку товаров, формирование ассортимента товаров, формирование имиджа [6].

Данный проект предполагает открытие канцелярского магазина с целью розничной продажи канцелярских принадлежностей. Ассортимент продукции включает в себя различные товарные группы, ориентированные на широкую целевую аудиторию [9].

Ассортимент канцелярских товаров разделяется на несколько самых распространенных категорий, пользующихся спросом среди населения города Белгород.

Основная часть ассортимента приходится на категорию пишущих и чертежных принадлежностей (ручки, карандаши и т.д.), за ней идет категория офисных принадлежностей (бумага для принтеров, мелкая канцелярия и т.д.), которая на сегодняшний день, значительно превысила рост, по отношению к предыдущим годам. Также в сезонные периоды, к ним можно отнести также школьные принадлежности, аксессуары и сувениры, а также товары для творчества.

Таким образом, при формировании ассортимента следует четко определить направление магазина и выделить те группы товаров, которые будут представлены в нем. Рынок канцелярских принадлежностей весьма обширен, охватить его в полном объеме возможно только крупным магазинам [7].

Исходя из этого ассортимент предприятия будет представлен следующими категориями канцелярских товаров:

– офисные принадлежности (бумага для принтеров, мелкая канцелярия (ручки, карандаши, скотч, степлеры и дыроколы, корректоры, скрепки, конверты));

- школьные принадлежности (портфели, пеналы, ручки, карандаши, линейки, ластики, стержни и т.д.);
- товары для творчества (краски, кисточки, фломастеры, цветные карандаши, пластилин, цветная бумага и картон);
- аксессуары и сувениры (открытки, подарочные пакеты).

Каждый вид продукции должен быть представлен не менее чем в трех экземплярах из разной ценовой категории для категории различных задач: образовательных, производственных, творческих. Рассмотрим долю категорий в структуре ассортимента, представленной на рисунке 1.1.

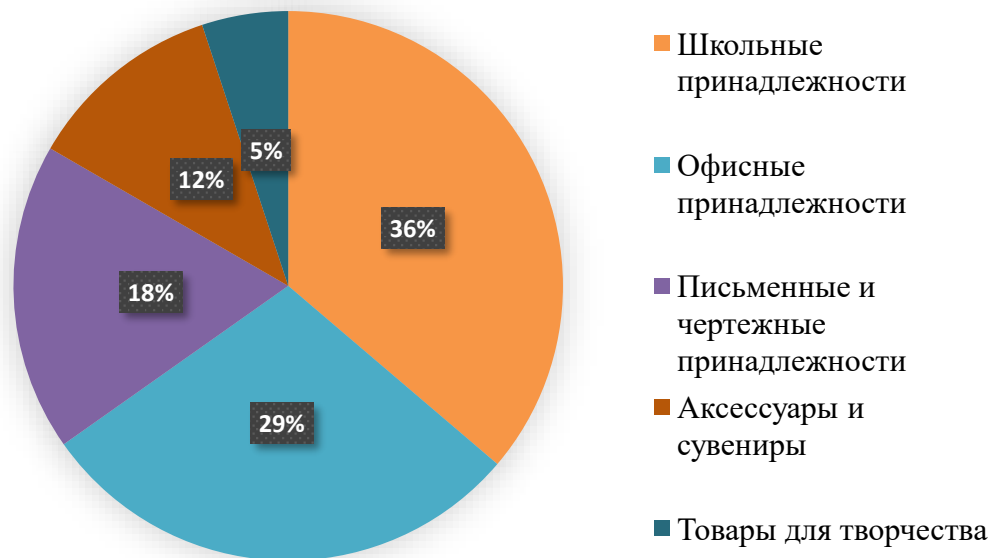


Рис. 1.1. Ассортимент магазина «Фломастерки»

Выбор этих пяти групп объясняется тем, что:

- спрос школьников и студентов на канцелярские товары обеспечивается круглогодично, а эти два сегмента покупателей составляют основу целевой аудитории;
- по оценкам маркетологов, доля продаж офисных принадлежностей составляет более чем 60%, а спрос на данный вид продукции ежегодно растет почти на 20%. Фактическая доходность в этом сегменте рынка выше, чем в остальных. Офисные принадлежности – наиболее перспективный сегмент торговли канцелярией;

– аксессуары и сувениры представлены в ассортименте незначительно, потому что пользуется не таким высоким спросом. Данная категория является товаром импульсной покупки.

Основной объем продаж предполагается от реализации бумаги для офисной техники различных форматов. Доставка товаров будет осуществляться поставщиками, с которыми будут заключены договора.

После формирования ассортимента магазина становится вопрос поиска надежных поставщиков. Закупку товара рекомендуется проводить на оптовых базах, которых сегодня на рынке представлены в огромном количестве.

Изучив каталоги оптовых поставщиков и сравнив цены, можно заключать договор сотрудничества с дистрибьютерами. Выбор поставщика является основой создания устойчивой базы любого предприятия. Оптимальное решение выбора поставщика зависит от ряда факторов. Поставщик должен удовлетворить по качеству и объему поставляемой продукции, условиями доставки продукции, цене и уровню обслуживания [11]. Договор на поставки канцелярских товаров представлен в приложении 3.

Основные поставщики предприятия ИП «Фломастерски», канцелярских товаров представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Поставщики предприятия ИП «Фломастерски»

Наименование поставщика	Товар
ООО ТД «КОМУС»	офисные принадлежности и товары для школы
ООО ТД «АСКЕНТ»	кожгалантерея и средства оргтехники
ЗАО «ФАРМ»	подарочная продукция, аксессуары и игрушки
ООО «Невская полиграфия»	офисная бумага

Для нового предприятия ИП «Фломастерски», будет подобран более широкий ассортимент товаров, лучшее обслуживание, гибкие цены и система скидок, более качественный товар, за счет чего предприятие будет пользоваться конкурентным преимуществом.

Магазин ИП «Фломастерски», будет отличаться следующими конкурентными преимуществами:

- широкий ассортимент;
- регулярное обновление продукции;
- качественное обслуживание;
- гибкие цены;
- разнообразие программ лояльности и систем скидок.

Российский рынок канцелярских товаров, за последние три года прибавил рост. С каждым годом увеличивается количество новых магазинов, расширение целой сети, во всех регионах страны, это говорит о том, что, выбирая отрасль, предприниматели, инвесторы видят в данной сфере перспективы развития, все плюсы и минусы.

Можно отметить несколько важных ключевых моментов планирования и прогнозирования работы при запуске нового предприятия: проект не требует высоких затрат, товар не является скоропортящимся, данный бизнес больше является стабильным, несмотря на то, что может быть сезонным и при правильном планировании предприятие будет иметь минимум расходов и максимум доходов. Следует отметить, что бывает и наоборот, больше вложений – больше прибыли.

2. Анализ отрасли и локального рынка

Рынок канцелярских товаров Белгородской области представляет собой особый сегмент рынка. За последнее десятилетие предпочтения жителей Белгородской области в отношении канцелярских товаров крайне изменились. Увеличился ассортимент реализуемых принадлежностей, появилась тенденция перехода на более качественную продукцию. В настоящее время, изменились и потребности населения, если раньше при выборе товара была важна не только цена и качество, но теперь в это число входит функциональные возможности изделий.

В 2017 году в сфере розничной торговли канцелярскими товарами, в России показал рост на 12%, объем реализации составил 45 млрд. рублей. Емкость белгородского рынка составила около 500 млн. рублей.

Целевой сегмент предприятия ИП «Фломастерски», будет направлена на различные группы потребителей, среди них можно выделить:

- школьники и студенты;
- родители дошкольников;
- другие категории (учебные заведения, офисы и прочее).

В Белгородском районе, выросло количество магазинов канцелярии, ведущие свою деятельность в данной сфере. На сегодняшний день около 100 предприятий среди розницы, а также около 15 оптовых организаций. Наиболее крупными из них являются:

- «Читай город»;
- «КанцПарк»;
- «Оптимист»;
- «КанцТоварищ»;
- «inФОРМАТ»;

Большая часть рынка представлена небольшими розничными предприятиями. Для остальных магазинов, продажа канцелярских товаров

составляет дополнение основного ассортимента, наиболее ярким примером является сеть магазинов FixPrice.

В магазинах Белгородской области, все чаще канцелярские товары соседствуют на прилавке с сопутствующими товарами: детскими игрушками, сувенирами, газетами [19].

Магазин «Фломастерски», как и большинство предприятий в данной области, будет иметь конкурентов. Анализируя рынок канцелярских товаров города Белгород, в приложение 4, представлены основные конкуренты магазина и дана их характеристика по некоторым параметрам.

Для ИП «Фломастерски» имеется 5 основных конкурентов, из них основными выступают магазины «КанцТоварищ», «inФормат», реализующие самую обширную группу канцелярских принадлежностей. В остальном, в этих магазинах практически одинаковый ассортимент товара и цена отличается совсем немного. Они расположены недалеко друг от друга.

Остальная категория магазинов, реализующих на рынке канцелярские товары не является конкурентами ИП «Фломастерски», поскольку в них отсутствует ассортимент, аналогичный исследуемому предприятию, а также они не подходят по масштабу деятельности.

Анализируя данную отрасль, можно увидеть, что каждый год открываются новые предприятия канцелярских товаров, реализующие свою деятельность по демократичным ценам. Кроме того, предприятия реализуют различные программы лояльности, для привлечения новых клиентов и удержания уже существующих [23].

На основании исследования белгородского рынка ведущих свою деятельность в данной сфере, проведена оценка конкурентов.

Качественный метод оценки основных конкурентов был использован с целью анализа их конкурентоспособности (табл. 2.1).

Качественный метод оценки основных конкурентов

Фактор конкурентоспособности	Наименование конкурирующей организации				
	«Читай город»	«Канц-Парк»	«in ФОРМАТ»	«Канц Товарищ»	«Оптимист»
Удобство расположения	5	5	4	4	4
Широта ассортимента	3	5	5	5	4
График работы	3	5	3	4	5
Опыт работы на рынке	3	5	5	4	4
Уровень текучести персонала	4	5	4	4	3
Имидж	4	5	4	5	4
Маркетинговые мероприятия	4	4	5	5	4
Итого, средний балл	25	34	30	31	28

Для наглядности анализа основных конкурентов ниже представлен многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.1.).

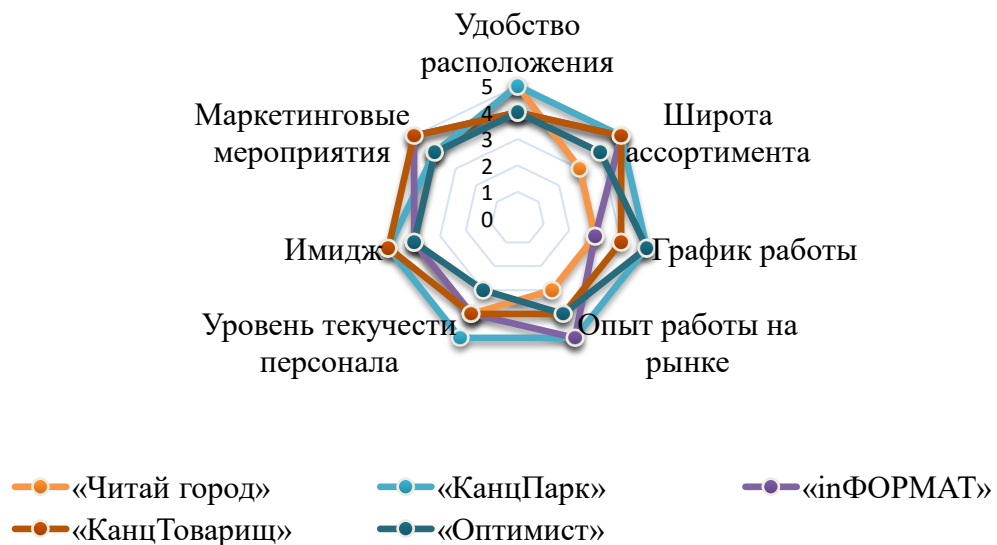


Рис. 2.1. Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, из данного многоугольника конкурентоспособности и сравнительного анализа можно заметить, что наиболее сильным конкурентом для будущей организации является предприятие «КанцПарк», набравший 34 балла в качественной оценке конкурентов. Для успешной реализации предприятия на рынке канцелярских товаров необходимо ориентироваться на данного лидера и пытаться перегнать его результаты. Второе место занимает

организация « inФОРМАТ», получившая оценку в 30 баллов. Наиболее слабыми игроками рынка являются предприятия «Читай город» и «Оптимист».

Для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на предприятие канцелярских товаров ИП «Фломастерски», была составлена матрица SWOT – анализа и представлена в приложении 5.

Таким образом, из данных в приложении 5, видно, что, применение SWOT-анализа позволяет исследовать влияние различных факторов внешней среды, сильных и слабых сторон инвестиционного проекта на его долгосрочную эффективность и выработать рекомендации по стратегическому управлению в своём рыночном сегменте.

Рынок канцелярских товаров является одним из самых сложных рынков, непрофильным продавцам на данном рынке удержаться крайне сложно, так как профильные организации предоставляют ассортимент в 5-10 тысяч наименований, стоимость товаров при этом крайне невелика, и битва идет за каждый рубль [19]. Динамика роста цен на канцелярские товары в белгородской области представлена на рисунке 2.2 .

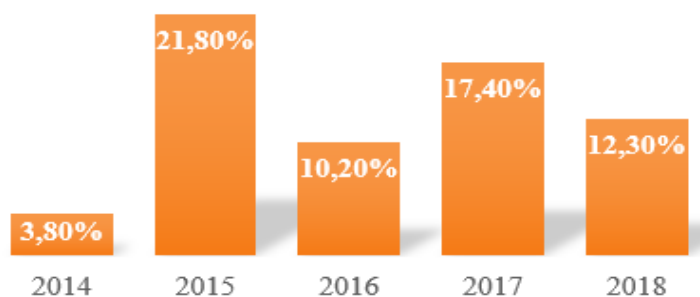


Рис. 2.2. Рост цен на канцелярские товары за 2014-2018 гг., в %.

Несмотря на официальную статистику, участники Белгородского рынка канцелярских товаров замечают спад спроса, который продолжается с 2014 года. Спад продаж вызван – ухудшением экономической обстановки в области и России в целом, а также резким снижением доходов населения.

Жители Белгорода, уменьшили объемы закупки канцелярских товаров, а также предпочитают определенным товарам их дешевые аналоги.

Август месяц для участников рынка считается сезоном продаж школьных товаров, но последние несколько лет выручки от «школьного сезона» стремительно падают. Помимо обостренной экономической ситуации в регионе, осложняют ситуацию крупные продуктовые гипермаркеты такие как:

- «Лента»;
- «Карусель»;
- «Ашан»;
- «Линия»;
- «Магнит у дома».

Данные предприятия предлагают достаточно обширный ассортимент канцтоваров, наряду с этим в августе месяце устраивают грандиозные школьные базары, выставляя при этом сверхнизкие цены, которые непозволительны розничным предприятиям, чем и притягивают потребителей.

Динамика спроса на канцелярские товары жителями Белгородской области представлена на рисунке 2.3.

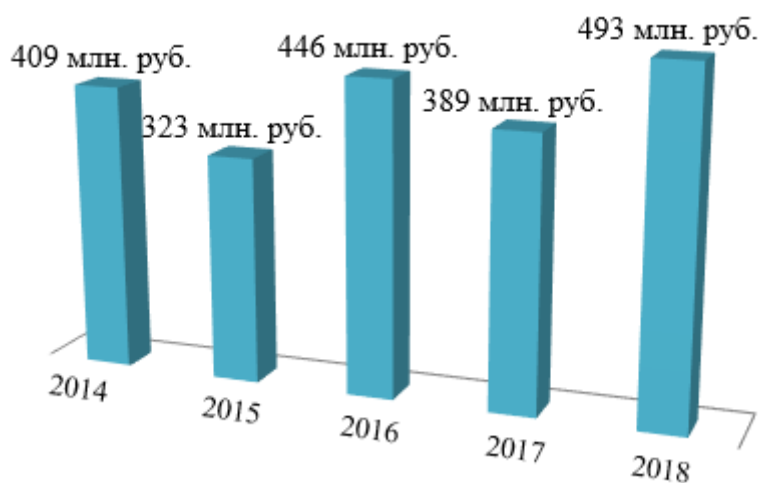


Рис. 2.3. Динамика спроса на канцелярские товары жителями Белгородской области за 2014-2018 гг., млн. руб.

Исходя из рисунка 2.3., видно, что последние несколько лет, наблюдаются смещения спроса, в 2014 году этот показатель составил – 409 млн. руб., в 2016 году – 446 млн. руб., в 2018 – 493 млн. руб.

Обороты канцелярских предприятий по сравнению с прошлыми данными за 2 года, показали, что в школьный сезон в 2018 году они превышают в 5-6 раз остальные годы, а в 2016 году лишь в пару раз.

На падение спроса сказывается конкурентная борьба в Белгородской области, канцтовары сегодня продают на каждом шагу. Дополнительно на ухудшение положения предприятий канцелярских товаров сказывается месторасположения магазинов, реализующих канцтовары, в связи с тем, что большинство родителей дошкольников, предпочитает совершать покупки со всего необходимого в их списке (детская одежда, продукты и т.д.), зачастую перед школьным сезоном, в одном гипермаркете.

На данный момент развитие магазинов, гипермаркетов, супермаркетов и т.д., не стоит на месте, в связи с чем, маркетологи или собственники предприятий развивают свое производство, пытаясь сказать потребителю, что в их магазине вы найдете все, что способствует удовлетворению потребностей покупателя и роста прибыли.

Ориентироваться лишь на сезонный школьный бизнес, в оценке состояния белгородских магазинов канцтоваров невозможно, тем более предприятия стараются уровнять сезонность, сместив акцент в сентябре на деловую атрибутику, а к Новому году увеличить количество тематических товаров, разнообразя ассортимент новогодними украшениями.

Улучшение экономического состояния в Белгородской области, наблюдалось в период 2014-2016 годах. В связи с открытием новых предприятий в данной сфере, а также развитию сети: «Читай город» и «КанцТоварищ».

Новым организациям крайне сложно будет преодолеть входной барьер насыщенного, плотного белгородского рынка канцелярских товаров.

Предлагается оценить состояние рынка на канцелярские товары за 2018 год.

Из-за неправильного планирования бизнеса, отсутствия выгодной стратегии многие предприятия – новички не выдерживают конкуренции и сворачивают свое дело [15]. Структура рынка канцелярских товаров и процентное отношение спроса канцтоваров наглядно представлено на рисунках 2.4. и 2.5.

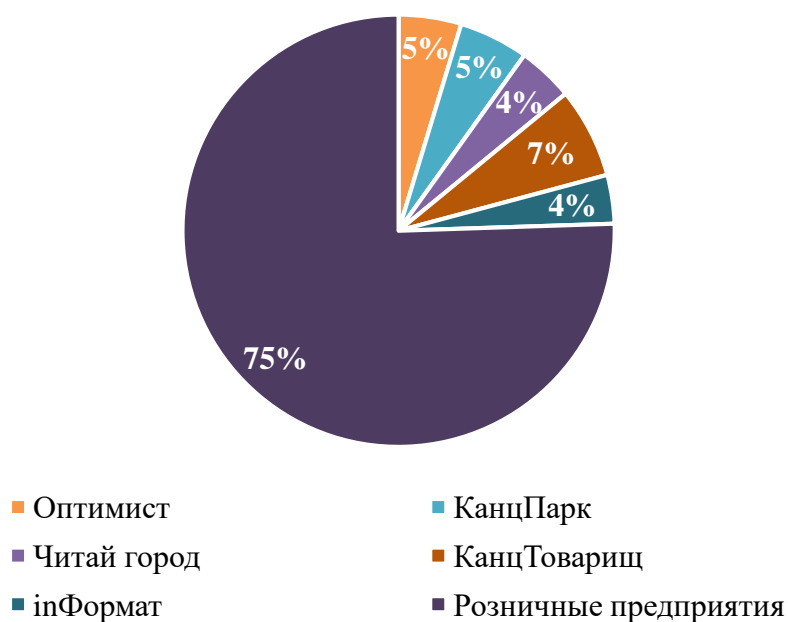


Рис. 2.4. Структура рынка канцелярских товаров 2018 г.

Таким образом, в соответствии с рисунком 2.4, можно отметить, что сокращение белгородского рынка канцелярских товаров связано:

- с демографическим спадом региона;
- введением электронных дневников и т.д.);
- со снижением платежеспособности населения;
- с появлением крупных гипермаркетов, реализующих канцелярские товары по низкой цене.

Далее проанализировано соотношение спроса на канцелярские товары в городе Белгород, потребителями (рис. 2.5).

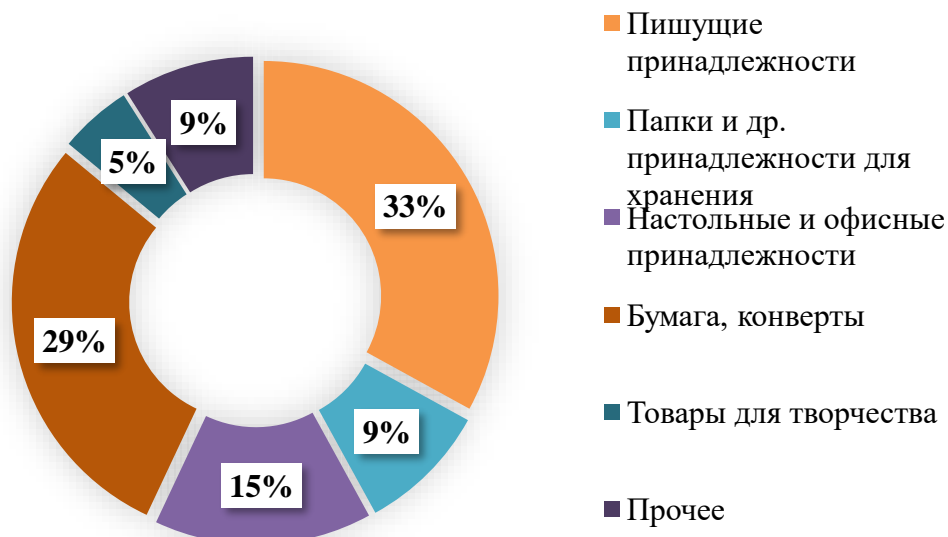


Рис. 2.5. Процентное соотношение спроса канцелярских товаров населения в городе Белгород

Исходя из рисунка 2.5, можно сделать вывод о том, что большим спросом у потребителей канцелярских товаров является категория – пишущих принадлежностей, ее доля составляет – 33%, второе место занимает категория – бумага и конверты, ее доля составила – 29%, на третьем месте категория – офисные принадлежности, ее доля составляет – 15%.

Так же нужно отметить, магазины, специализирующиеся по розничной продаже канцелярских товаров, в основном являются сезонными, в таких предприятиях в разное время года меняется как спрос на канцелярские товары, так и прибыльность фирмы.

На сегодняшний день ежегодная емкость национального рынка офисных товаров в целом составляет от 2 до 2,4 млрд. долл. Рост канцелярской отрасли, составляющий сейчас, по мнению экспертов, от 20 до 40 процентов в год, происходит в большей степени за счет увеличения поставок канцелярских принадлежностей для офиса [29].

3. Организация производства и управление предприятием

Необходимость разработки целей дальнейшего развития связана со стремлением осуществлять собственное дело запланировано, а также прояснить сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится [4]. В первый год функционирования предприятия питания планируется осуществить цели, представленные в таблице 3. 1.

Таблица 3. 1

Ежемесячный план целей предприятия на 2019 год

Месяц	Цели предприятия
1	- аренда помещения; - открытие и полное оснащение всем необходимым магазина; - создание стратегии по привлечению клиентов; - поиск и построение долгосрочных отношений с поставщиками.
2	- осуществление ряда рекламных мероприятий с целью ознакомления с предприятием.
3	- создание и укрепления имиджа предприятия; - демонстрация конкурентных преимуществ.
4	- формирование сильной корпоративной культуры.
5	- сбор и анализ информации о мнениях потребителей; - создание положительной репутации.
6	- формирование программы лояльности; - формирование базы постоянных клиентов.
7	- увеличение объема продаж в 1,5 раза; - увеличение количества посетителей в 1,5 раза.
8	- расширение спектра оказываемых услуг.
9	- ознакомление клиентов с дополнительными услугами.
10	- укрепление взаимовыгодного сотрудничества с компаниями – партнерами.
11	- вывод товарооборота на положительный уровень.
12	- возмещение расходов и возвращение вложенных в бизнес средств.

Исходя из приведённых данных таблицы 3.1, можно сделать вывод, что в первый год функционирования предприятия планируется создать такие условия, которые обеспечат оптимальную работу организации ИП «Фломастерски» и поспособствуют созданию его положительной репутации, а также получению прибыли. Также для лучшей наглядности, была построена диа-

грамма Ганта, в которой отражен план реализации поставленных целей по месяцам, с продолжительностью дней (приложение 4).

Планируемые меры по достижению целей предприятия в первый год представлены следующими:

- подписание договоров с поставщиками;
- ознакомление сотрудников с должностными инструкциями;
- внедрение программы лояльности и ознакомление с ней клиентов;
- ознакомление и информирование сотрудников о политике заведения и его миссии;
- проведение ежемесячных собраний с руководством;
- проведение маркетингового исследования на выявление отношения клиентов к организации;
- проведение групповых и индивидуальных мастер-классов.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе [27]. В последующие периоды планируются осуществление целей, отраженных в табл. 3. 2.

Таблица 3. 2

Ежегодный план целей предприятия на долгосрочный период работы

Год	Цели предприятия
2 год	- улучшение качества обслуживания клиентов; - улучшение условий труда и мотивации сотрудников; - увеличение прибыли предприятия в 1,5 раза.
3 год	- расширение ассортимента продукции на 15%; - обеспечение новых возможностей для взаимовыгодного сотрудничества; - увеличение уставного капитала.
4 год	- внедрение и освоение новых техник продаж; - расширение доли предприятия на рынке; - снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
5 год	- внедрение новой услуги на предприятие; - применение новых технологий и способов организации производства; - расширение бизнеса и развитие сети.

Исходя из данных приведенных в таблице 3.2, долгосрочные цели предприятия направлены на укрепление его позиции на рынке города Белго-

род, расширение доли продукции компании и потребительской аудитории, освоение новых технологий оказания услуг и увеличение прибыли.

Для достижения данных целей планируется осуществить следующий комплекс мер:

- обеспечение гибкого графика и применение нематериального стимулирования персонала;
- укрепление служебной дисциплины в организации;
- контроль качества за счет средств обратной связи;
- внедрение новых услуг;
- открытие второй точки в городе.

Вышеперечисленные цели и меры их достижения представляют собой желаемый результат деятельности предприятия, а также соответствуют направлению его деятельности и принятой миссии.

Цели компании могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа различных факторов и возможностей бизнеса.

Для предприятия ИП «Фломастерски», разработана организационная структура, которая отражает функциональные особенности деятельности предприятия. Организационная структура ИП «Фломастерски» представлена на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Организационная структура ИП «Фломастерски»

Из рисунка 3.1., видно, что организационная структура управления в ИП «Фломастерски» является линейно-функциональной.

Линейно-функциональная организационная структура управления наиболее эффективна в стабильной среде, содействует эффективному выполнению стандартизированных эксплуатационных мероприятий [32].

Как видно из представленного рисунка, высшим органом управления ИП «Фломастерски» будет являться директор (индивидуальный предприниматель). В исключительную его компетенцию входит:

- руководство в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия;

- организация и координирование магазина, сокращая затраты и повышения качество сервиса;

- обеспечение выполнения плана по продажам;

- мониторинг товарного запаса;

- контроль и участие в инвентаризации;

- обеспечение выполнения организацией всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров;

- решение вопросов, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в пределах, предоставленных ему законодательством прав;

- утверждение годовых отчетов о деятельности предприятия, отчетов и заключений руководящих органов предприятия и порядка распределения прибыли;

- защищает имущественные интересы в суде, арбитраже, органов государственной власти и управления.

Деятельность организации осуществляет непосредственно директор (индивидуальный предприниматель), который обладает возможностью решения всех вопросов, которые касаются деятельности предприятия, организует текущую производственную, хозяйственно-финансовую деятельность организации.

Аппарат управления в ИП «Фломастерски» представлен директором бухгалтером и администратором.

Бухгалтер организации, осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, осуществляет контроль над законностью, своевременностью и правильностью оформления финансовых, расчетных и кредитных операций, подчиняется генеральному директору организации и выполняет все его приказы и распоряжения.

Администратор – это специалист, на котором лежит много ответственности и масса задач таких как:

- эффективная организация деятельности магазина в соответствии с установленными стандартами компании;
- подбор, обучение, управление и мотивация персонала;
- повышение эффективности работы сотрудников;
- обеспечение высокого уровня сервиса;
- максимизация продаж, минимизация потерь и издержек;
- возможность функциональной замены любого сотрудника;
- участие в заказах и приемке товара, контроль выкладки товара, участие в инвентаризации.

Отдел сбыта в ИП «Фломастерски» представлен продавцами-консультантами.

Для персонала магазина будет разработана должностная инструкция, в которой содержатся квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности, трудовые права и обязанности сотрудника, а также его

ответственность за те или иные действия в организации, с которой все сотрудники смогут ознакомиться (Приложение 5).

Далее необходимо разработать штатное расписание. Штатное расписание – основной организационный документ, имеющий стандартную форму и содержащий следующие сведения: наименование всех должностей (специальностей, профессий), предусмотренных в организации, количество штатных единиц, оклад, месячный размер оплаты труда по каждой должности (специальности), исчисленный с учетом оклада и количества штатных единиц. Для составления штатного расписания, используется унифицированная форма Т-3 (Приложение 6).

Планируется, что на предприятии будет задействовано 4 человека, среди которых:

- директор (индивидуальный предприниматель);
- бухгалтер;
- продавец-консультант – 2 чел.

Для работы предприятия ИП «Фломастерски» время работы: ежедневно с 9:00 до 19:00, потребуется найм 4 человек. Согласно штата сформируем ФОТ (табл. 3. 3).

Таблица 3.3

Фонд оплаты труда ИП «Фломастерски»

Должность	Численность чел.	Оклад в мес., тыс. руб.	Суммарное значение тыс. руб.	Начисление на ЗП, тыс. руб.
Директор	1	35 000	35 000	10 500
Бухгалтер	1	18 000	18 000	5 400
Администратор	1	13 000	13 000	4 552
Продавец-консультант	2	10 000	20 000	6 000
Итого	6		86 000	29 452

Из данных таблицы 3.3 видно, что фонд оплаты труда на предприятии ИП «Фломастерски» составит 86000 руб. Отчисления во внебюджетные фон-

ды составит 29452 руб. Фонд оплаты труда за год составит – 912000 руб., а также отчисления во внебюджетные фонды – 353424 руб.

Помимо экономических расчетов, необходимо детальнее описать штат сотрудников, содержание выполняемых функций и требования, привлекаемых для работы в предприятии ИП «Фломастерски», а также составим график работы персонала представленный в таблице 3.4.

Таблица 3.4

График работы персонала магазина «Фломастерски»

Должность	Часы работы	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пн.	Сб.	Вс.	Пн.	Вт.
Директор	9:00-18:00	+	+	+	+	+			+	+
Бухгалтер	9:00-18:00	+	+	+	+	+			+	+
Администратор	9:00-19:00	+	+	+	+	+			+	+
Продавец 1	9:00-19:00			+	+			+	+	
Продавец 2	9:00-19:00	+	+			+	+			+

1. Директор (индивидуальный предприниматель) – обладает возможностью решения всех вопросов, которые касаются деятельности предприятия организует текущую производственную, хозяйственно-финансовую деятельность предприятия.

2. Бухгалтер – это сотрудник организации, который занимается ведением финансового учета, документооборотом, подготовкой и отправкой документации в контролирующие органы.

Требования к предъявляемой должности: профильное образование и опыт работы в должности не менее 3 лет, знание всех участков бухгалтерского учета, знание бухгалтерского и налогового законодательства, знание MS Office, 1С бухгалтерия, ответственность, коммуникабельность, умение организовать работу.

Планируемый график работы с 9:00 до 18:00, пять дней в неделю, выходные – суббота, воскресенье.

3. Администратор – это специалист, на котором лежит много ответственности и масса задач таких как:

- осуществление контроля над реализацией продукции, материально-техническим обеспечением предприятия, финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия;
- участие и непосредственное ведение инвентаризации, решение конфликтных ситуаций;
- эффективная организация деятельности магазина в соответствии с установленными стандартами компании; подбор, обучение, управление и мотивация персонала.

Требования, предъявляемые к должности: образование не ниже среднего, знание кассовой дисциплины, хорошие коммуникативные навыки, внимательность, ответственность, стрессоустойчивость. Планируемый график работы с 9:00 до 19:00, 5 рабочих дней в неделю, суббота, воскресенье – выходные.

4. Продавец-консультант – самое важное звено, имеет непосредственный контакт с посетителями, который в свою очередь консультирует клиентов в магазине, соблюдает стандарты работы магазина, а также контроль сохранности товара в магазине, работа с кассой.

Образование не ниже средне-специального, хорошие коммуникативные навыки, доброжелательность, отзывчивость и клиентоориентированность. Планируемый график работы с 9:00 до 19:00, 2/2.

Таким образом, с учетом объемов продаж и деятельности предприятия, данный персонал будет выполнять все необходимые функции в процессе производства и реализации продукции.

Прежде всего требуется определить оборудование, которое нужно купить для работы предприятия, в наиболее распространенные виды оснащения магазинов канцелярских товаров входят, стеллажи, прозрачные шкафы, мфу и т.д. (табл. 3.5).

Оборудование и оснащение помещения, руб.

Наименование	Кол-во	Цена, руб./ед.	Сумма, руб.	Поставщик
Письменный стол «Мотив» 160*80, В 76	1	11990	11990	ИКЕА
Тумба на роликах 56*42, В 60	6	4990	29940	
Стеллаж 85*34, В 134	10	11690	116900	
Стул 65*65, В43-56	3	2550	7650	
ПК	1	15990	15990	НР
Лазерное МФУ LaserJet Pro M521dn (A8P79A) A4 Duplex	1	42804	42804	НР
Чайник электрический	1	1000	1000	ИКЕА
Кассовое оборудование	2	15000	30000	НР
Корзинки покупательские	10	15000	15000	НР
Мусорное ведро	3	100	300	ИКЕА
Итого:	-	-	256574	-

Таким образом, требуется купить имущество на сумму в 271574 тыс. руб., а также амортизация будет осуществляться на сумму 1189 руб./мес., или 14268 тыс. руб./год.

Совокупность операций по производству, реализации продукции и организации ее потребления составляет технологический-производственный процесс предприятия розничной торговли канцелярскими принадлежностями [14].

Для предприятия ИП «Фломастерски» данные процессы представлены на рисунке 3.2.

Технологический процесс, включает: приемку товаров по количеству и качеству, транспортировка товаров в кладовые помещения, размещение и хранение товаров, выкладка товаров в торговый зал, подготовка ассортимента к продаже, консультирование, проведение расчетных операций, а также упаковка и выдача товара.



Рис. 3.2. Схема производственного процесса в предприятии
ИП «Фломастерски»

В соответствии с рисунком 3.2, видно, что, торговый процесс обеспечивает переход товаров из сферы потребления и изменения форм стоимости.

Технологические процессы охватывают целый ряд операций, которые обеспечивают обработку товаров, начиная с их поступления в магазин и заканчивая подготовкой к продаже и расчет покупателей [36].

Также торгово-технологические процессы можно рассмотреть, как процессы с взаимодействием покупателей, такие как: изучение спроса населения; формирование ассортимента товара; стимулирование сбыта; предоставление услуг покупателям.

4. Маркетинговый план

В настоящее время комплекс маркетинговых коммуникаций является инструментом, дающим ощутимые конкурентные преимущества торговому предприятию[33].

Для написания маркетингового плана ИП «Фломастерски», необходимо проанализировать:

- товарная и ассортиментная политика;
- ценовая стратегия;
- комплекс маркетинговых коммуникаций;
- стратегия продаж и политика обслуживания;
- маркетинговый бюджет.

Планируется, что ИП «Фломастерски», будет выполнять ряд дополнительных функций, таких как заключение договоров на поставку товаров, формирование ассортимента товаров, план реализации системы скидок для потребителей, формирование имиджа.

Поиск помещения в центральной части города показал, что можно арендовать помещение по адресу ул. Народный бульвар 92. Площадь торгового зала составляет 50 кв. м, из них 10 кв. м. складское помещение. Стоимость – 45000 руб./мес.

Здание находится в центральной части города, с большой проходимостью. В данном здании, помещение стандартное, просторное и светлое, ремонт не требуется. В магазине будут использоваться дополнительные точки продаж ходового товара, в сезонные периоды, а также POS-материалы.

На предприятии будут установлены такие средства, как wobлеры, шелфтокеры, стопперы.

Также для нового предприятия ИП «Фломастерски», будет применен комплекс маркетинговых коммуникаций, направленный на позиционирование товара на рынке и привлечение и удержание потребителя.

В целом около 70 % ассортимента будущего магазина должно приходиться на наиболее востребованные и недорогие канцелярские принадлежности – тетради, ручки, линейки, тетради, бумага для принтера [36].

На другие принадлежности для школьников и товары для детского творчества стоит выделить 30% ассортимента, так как спрос на них будет значительно меньшим. Структура ассортимента магазина канцтоваров представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Ассортимент канцелярских товаров магазина ИП «Фломастерски»

Направление	Категория
Школьные принадлежности	тетради и другая бумажная продукция (дневники, пеналы и т.д.).
Офисные принадлежности	бумага для принтера и другие расходные материалы для офисной техники; предметы мелкой канцелярии.
Письменные и чертежные принадлежности	ручки карандаши и другие принадлежности для письма.
Аксессуары и сувениры	альбом для монет, бизнес-сувениры, набор подарочных ручек, ручки подарочные, брелоки и прочее.
Товары для творчества	краски, кисточки, фломастеры, цветные карандаши, пластилин и т.д.

Исходя из таблицы 4.1, можно сделать вывод, что ассортимент предприятия будет представлен следующими категориями канцелярских товаров: школьные принадлежности, офисные принадлежности, письменные принадлежности, товары для творчества, аксессуары и сувениры. Более развернутый отчет об ассортименте, количестве расходов денежных средств на покупку товара, представлен в приложении 7.

Важно отметить, что на первом этапе нужно закупить максимальный объем товара, впоследствии пополнять ассортимент нужно будет, исходя из спроса и уровня продаж.

Так, необходимо в дополнении отметить, что закупка товара на последующие 3 года, будет также рассчитана из поставленного плана продаж, наценка на закупочный товар составит 100%, а это значит полови-

на средств из этой суммы пойдет на приобретение товара. Далее рассмотрим более подробный вариант.

Важную роль в ценообразовании играет, правильно выбранный метод и его применение несет в себе положительное влияние на организацию в целом [38]. Предприятие ИП «Фломастерски» ориентируется на получение запланированной прибыли, завоевание максимальной доли на рынке, а также на высокое конкурентное преимущество.

Ценовая стратегия в ИП «Фломастерски», будет строиться на основе себестоимости и ориентации на конкурентную борьбу с целью преимущества на Белгородском рынке. Исходя из вышеизложенного, наценка на товар будет составлять 100% от цены закупочного товара.

Предлагаемые цены на реализацию товаров в магазине ИП «Фломастерски» представлены в приложении 8. Разрабатывая ценовую стратегию, предприятие ИП «Фломастерски», преследует следующие цели:

- получение запланированной прибыли;
- увеличение объема продаж;
- завоевание определенной доли рынка;
- ослабление конкурентов;
- формирование имиджа магазина.

Планируется, что с учетом местонахождения, с хорошей проходимостью потенциальных покупателей нового магазина ИП «Фломастерски», средний чек составит 200 рублей (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Прогноз продаж на первый год ИП «Фломастерски»

Месяц	Кол-во ср. чеков
1	2
январь	1240
февраль	1960
март	2170
апрель	1500
май	1860

продолжение табл. 4.2

1	2
июнь	1950
июль	1550
август	5580
сентябрь	3000
октябрь	2170
ноябрь	1950
декабрь	1705
Итого	26635

Таким образом, из данных, приведенных в таблице 4.2, наибольшее количество чеков выпадает на август месяц, это обусловлено тем, что большая часть совершаемых покупок производится в связи с закупками школьных принадлежностей к учебному году. В феврале, марте – приходится выше среднее количество средних чеков, это связано с многочисленными праздниками в данном периоде.

На основании мнений ученых-журналистов, производителей, работающих в данной отрасли, темп роста выручки на последующие года с учетом инфляции составит 10-11%. Таким образом, был рассчитан прогноз продаж ИП «Фломастерски» на 3 года.

Таблица 4.3

Прогноз продаж ИП «Фломастерски» на 3 года

Года	Кол-во ср. чеков
1 год	26635
2 год	29299
3 год	32228

Таким образом, исходя из данных таблицы, в 1 год работы ИП «Фломастерски», планируется реализовать в 1 год – 26635 средних чеков, во 2 год – 29299, в 3 год – 32228 средних чеков.

Комплекс маркетинговых коммуникаций, его основные элементы представлены на рисунке 4.1.



Рис. 4.1. Основные элементы маркетинговых коммуникаций

Рекламная стратегия. Рекомендуется интернет-продвижение в социальной сети Instagram. Рекламу магазина канцелярии можно разделить на два вида – пассивная и активная. К пассивной рекламе относятся вывески, баннеры, штендеры и т.д. Активная реклама предполагает раздачу листовок, распространение визиток, реклама в интернете [45]. В данном случае планируется применение следующих рекламных инструментов:

1. Рекламная вывеска – привлекает внимание покупателей. Она будет яркой и место ее нахождения на фасаде здания магазина, что безусловно хорошо просматривается. Изготовление рекламной вывески, а также ее монтаж обойдется в 15 000 рублей.

2. Штендер – дополнительный инструмент привлечения внимания. На нем можно размещать не только указатель к магазину, но и информацию об уникальных торговых предложениях. Стоимость штендера составляет 3000 рублей.

3. Листовки – яркие листовки с рекламой магазина можно распространять по почтовым ящикам близлежащих домов, а также в местах скопления целевой аудитории – рядом со школами, университетами, офисными зданиями. Также можно размещать на листовке скидочные купоны, которыми по-

ребитель сможет воспользоваться при первой покупке. Дизайн и печать листовок, а также их распространение промоутером, обойдется в 4000 рублей.

4. Продвижение с помощью социальных сетей, а именно Instagram (<https://www.instagram.com>), платное продвижение SMM-менеджером (1500 руб./мес 10-25 публикаций).

Таким образом, рассчитаем общую стоимость всех мероприятий:

- рекламная вывеска – 15000 тыс. руб.;
- дизайн и печать листовок – 6000 тыс. руб. в год;
- изготовление штендера – 3000 тыс. руб.;
- реклама в социальной сети Instagram – 18000 тыс. руб. в год.

5. Проведение различных акций, программа лояльности клиентов – привлечь внимание потребителей возможно специальными предложениями, уведомлять о которых можно посредством объявлений в газете, раздачи листовок и т.д. [41]. Это могут быть сезонные акции, призванные стимулировать продажи в летние месяцы, когда наблюдается снижение спроса, или акции в период высоких продаж, ориентированные на максимальное привлечение покупателей, предлагаемые системы скидок и поощрений:

- акция перед началом учебного года и предполагает 10% скидку на целую группу товаров;
- 5 % скидка для студентов, предъявивших студенческий билет/зачетку с оценками «хорошо» и «отлично»;
- скидка корпоративным клиентам, размер скидки исходит от суммы товаров в чеке (от 2000 руб. – 10%, от 5000 – 15 %, от 10000 руб. – 20 %);
- скидка на каждую 5-ю покупку;
- подарок при покупке на определенную сумму и т.д.

Вариантов может быть множество – необычные предложения способны привлекать внимание потребителя и располагать его к магазину.

Программа лояльности клиентов позволит сформировать свою клиентскую базу и удержать потребителя.

Стимулирование сбыта. Широкий спектр приемов стимулирования сбыта был создан с единственной целью – самым эффективным образом привлечь потребителя к товару и удовлетворить его запросы [39]. Целью стимулирования потребителей является – увеличение числа покупателей, увеличение числа товаров в чеке приходящегося на одного покупателя [40].

В связи с этим, для достижения цели, в магазине «Фломастерски» будут применены следующие средства:

- ценовое стимулирование (продажа товаров по сниженным ценам, одноразовые купоны, дающие право на скидку);
- общее стимулирование (вручение подарков в случае покупки определенного количества товаров одного вида, афиши, таблички с описанием);
- система скидок, при покупке от 2000 рублей, покупателю предоставляется купон в размере 10% скидки, которую он может использовать при следующей покупке. Оплата купоном возможна до 20% от стоимости товара.
- избирательное стимулирование (дополнительные точки продаж ходового товара, в сезонные периоды, а также POS-материалы).

В предприятии ИП «Фломастерски», также будет применен такой инструмент как специальное предложение в канун ежегодных праздников (дни рождения, 8 марта, 14 февраля и т.д.). Например, подарочный набор, состоящий из товаров высокого спроса, совместно с товаром, спрос на который не высок.

Личные продажи. Целью личной продажи является продажа и установление доверительных отношений с потребителями.

Средства маркетинговых коммуникаций (реклама, директ-маркетинг, стимулирование сбыта и др.) не ориентированы на немедленную продажу, так как отсутствует прямой контакт с потребителем.

Для того, чтобы добиться серьезных успехов и быть сильной и главной устойчивой организацией, необходимо разработать стратегию продаж.

Цель определяет стратегию [46]. Для предприятия ИП «Фломастерски» целью является получение прибыли. Исходя из этой цели, должна стро-

иться общая стратегия организации и стратегия продаж. Также необходимо обязательно донести цели и стратегию до всего персонала. Стратегия продаж, а также компания в целом будут эффективны лишь тогда, когда все сотрудники будут понимать, зачем они делают те или иные действия [50].

5. Финансовый план

Завершающим этапом разработки проекта открытия магазина ИП «Фломастерски», будет строиться на основе экономических расчетов, для определения эффективности проекта, сроков окупаемости и возможных рисков. Финансовый план, включает в себя переменные и постоянные затраты.

Первоначальные затраты включают в себя регистрацию ИП, изготовление печати, закупку оборудования, изготовление вывески, закупку товара, изготовление рекламной вывески и штендера (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Первоначальные затраты

Наименование затрат	Сумма руб.
Регистрация ИП	800
Изготовление печати	500
Оборудование	225574
Изготовление вывески	15000
Закупка товара	359350
Рекламная вывеска, штендер	18000
Итого	619224

Таким образом, первоначальные издержки на открытие магазина ИП «Фломастерски» составили 619224 тыс. руб.

Для реализации проекта необходимо рассчитать требуемый объем инвестиций. Первоначальные затраты для открытия магазина ИП «Фломастерски», составляют 619224 рублей. Основная часть требуемых инвестиций приходится на закупку товаров – их доля составляет 58%, на приобретение оборудования приходится 36%, а остальные затраты составляют 7%. Проект финансируется за счет собственных средств.

По прогнозам РОССТАТа, в 2019 году уровень инфляции составит, от 4,5 до 5 %. При составлении данных постоянных затрат, был выбран минимальный процент инфляции, в размере 4,5%.

Постоянные затраты ИП «Фломастерски» на 3 года, с учетом инфляции представлены в таблице 5.2.

Постоянные затраты ИП

Наименование затрат	1 год, руб.	2 год, руб.	3 год, руб.
Заработная плата	912000	953040	995926,8
Оплата интернет услуг	5400	5643	5896
Амортизация	14268	14268	14268
Аренда помещения	45000	45000	45000
Реклама в социальной сети	18000	18810	19 656
Дизайн и печать листовок	6000	6270	6552
Итого:	1000668	1043031	1087298

Исходя из данных, отраженных в таблице 5.2, в первый год постоянных затрат, с учетом инфляции, будет затрачено 1000668 рублей, во 2-ой год – 1043031 рублей, в 3-ий год – 1087298 рублей.

Переменные расходы предприятия ИП «Фломастерски», состоят из затрат на обновление ассортимента товаров. Для упрощения финансовых расчетов переменные расходы рассчитываются, исходя из суммы среднего чека и торговой наценки в 100%.

Следовательно, предприятию ИП «Фломастерски» необходимо пополнять ассортимент в 7-8 раз, исходя из поставленного плана продаж на 3 года. Таким образом, средняя сумма закупки в 1 год, будет составлять 2874800 тыс. руб. Планируемая выручка с каждым годом растет в среднем на 10%, то для покрытия необходимых затрат средняя сумма закупки, также будет расти на 10%. Так, сумма переменных затрат во 2 год составит – 3162280 тыс. руб., а в 3 год – 3478508 тыс. руб.

Составим бюджет движения денежных средств на 1 год функционирования магазина. Предполагается, что стоимость канцтоваров в закупке составит 50% от выручки.

План продаж предприятия ИП «Фломастерски» на 1 год функционирования организации, представлен в таблице 5.3.

Таблица 5.3

План продаж ИП «Фломастерски» на 1-ый год

Месяц	Сумма ср. чеков, тыс. руб.
январь	248
февраль	392
март	434
апрель	300
май	372
июнь	390
июль	310
август	1116
сентябрь	600
октябрь	434
ноябрь	390
декабрь	341
Итого:	5327

В соответствии с данными таблицы 5.3, план продаж на первый год функционирования ИП «Фломастерски», составляет – 5327000 рублей.

План продаж на последующие 3 года предприятия ИП «Фломастерски», представлен в таблице 5.4.

Таблица 5.4

План продаж ИП «Фломастерски» на 3 года

Года	1 год, тыс. руб.	2 год, тыс. руб.	3 год, тыс. руб.
Сумма тыс. руб.	5327	5859	6445

Таким образом, из приведенных данных в таблице 5.4, можно сделать вывод, что планируемый объем реализации в 1 год составляет – 5327 руб., во 2 год – 5859 руб., в 3 год – 6445 руб.

Для организации ИП «Фломастерски» определим себестоимость товаров, затраты на приобретение ассортимента.

В следующем этапе спрогнозирована себестоимость продаж ИП «Фломастерски» (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Себестоимость продаж ИП «Фломастерски»

Годы	Постоянные расходы (без учета амортизации), тыс. руб.	Переменные расходы, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.
1	986,4	2874,8	3861,2
2	1028,76	3162,28	4191,04
3	1073	3478,5	4551,5

Таким образом, себестоимость продаж, составила в 1 год – 3861,2 тыс. руб., во 2 год – 4191,04 тыс. руб., в 3 год – 4551,5 год.

На основе объема реализации товаров и себестоимости, рассчитана прибыль до налогообложения для ИП «Фломастерски» (табл.5.6). Для того, чтобы рассчитать данный показатель. Необходимо от объема продаж вычесть себестоимость товаров.

Таблица 5.6

Прибыль до налогообложения ИП «Фломастерски»

Годы	Объем реализации услуг, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.
1	5327	3861,2	1465,8
2	5859	4191,04	1667,96
3	6445	4551,5	1893,5

На основе данных в таблице 5.5, прибыль до налогообложения ИП составила в 1 год – 1465,8 тыс. руб., во 2 год – 1667,96 тыс. руб., а в 3 год – 1893,5 тыс. руб.

Далее необходимо провести расчет маржинальной прибыли, а именно определить путем расчетов и нахождения (МД) и его коэффициента (КМД). С помощью данного расчета, можно далее определить эффективность и прибыльность проекта.

При определении точки безубыточности, были использованы данные о плане продаж, постоянных (без учета амортизации) и переменных расходов за 1 год. План продаж за 1 год составил – 5327 руб., постоянные затраты – 986,4 тыс. руб., переменные затраты – 2874,8 тыс. руб.

Таким образом, были найдены маржинальная доходность и его коэффициент:

- маржинальная доходность: $5327 - 2874,8 = 2452,2$ тыс. руб.;
- коэффициент (мд): $2452,2 / 5327 = 0,46$;
- точка безубыточности (ВЕР) = $986,4 / 0,46 = 2144,34$ тыс. руб.

Отсюда следует, для того, чтобы предприятие ИП «Фломастерски» в дальнейшей деятельности начало получать прибыль, необходимо реализовать товар на сумму 2144,34 тыс. руб.,

Российское законодательство дает право малым предприятиям, при использовании упрощенной налоговой системы вести учет о финансовых результатах в упрощенной форме (табл.5.7).

Таблица 5.7

Отчет о финансовых результатах ИП «Фломастерски»

Наименование	Код	Сумма в тыс. руб.
Выручка	2110	5327
Расходы по обычной деятельности	2120	3861,2
Проценты к уплате	2330	-
Прочие доходы	2310	-
Прочие расходы	2350	-
Налоги на прибыль (доходы)	2410	87,95
Чистая прибыль (убыток)	2400	1377,85

Основными показателями эффективности инвестиционного проекта являются:

1. Чистый дисконтированный доход – (NPV).
2. Дисконтированный срок окупаемости – (DPP).
3. Индекс доходности (рентабельности) – (PI).
4. Внутренняя норма дохода – (IRR).
5. Срок окупаемости – (PP).

Для анализа оценки эффективности инвестиционного проекта, были составлены исходные данные (табл.5.8).

Исходные данные для анализа эффективности
капитальных вложений по проекту

Показатели	Значение показателей по годам		
	1 год	2 год	3 год
Объем реализации услуг, тыс. руб.	26635	29299	32228
Постоянные затраты (без учета амортизации), тыс. руб.	986,4	1028,76	1073
Амортизация, тыс. руб.	14,27	14,27	14,27
Проектная дисконтная ставка, %	20	20	20
Переменные расходы, тыс. руб.	2874,8	3162,28	3478,5
Себестоимость услуг, тыс. руб.	3861,2	4191,04	4551,5
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1465,8	1667,96	1893,5
Ставка налога на прибыль, %	6	6	6
Чистая прибыль, тыс. руб.	1377,85	1567,88	1779,89
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	1392,12	1582,15	1794,16

Используя данные таблицы 5.8, проведем дисконтирование денежных потоков и оценим эффективность проекта.

В таблице 5.9 проведен анализ эффективности капитальных вложений для ИП «Фломастерски» с использованием показателя NPV.

Таблица 5.9

Анализ эффективности капитальных вложений
с использованием показателя NPV

Годы	Начальные инвестиционные затраты (—) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке «r», равной $(1+r)^{-n}$	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	- 619,22	1	- 619,22	-
1	1392,12	0,8333	1160,05	- 619,22
2	1582,15	0,6944	1098,64	540,83
3	1794,16	0,5787	1038,28	1639,47
NPV				2677,75

Таким образом, данные таблицы показывают, что предприятие ИП «Фломастерски», может быть получена чистая современная стоимость будущих денежных потоков в размере 2677750 рублей. Поскольку NPV больше нуля, проект следует признать инвестиционно-привлекательным.

На основе таблицы 5.9, был рассчитан индекс рентабельности инвестиций для предприятия ИП «Фломастерски».

Рассчитаем индекс рентабельности инвестиций (PI):

$$PI = (1160,05 + 1098,64 + 1038,28) / 619,22 = 5,23$$

Поскольку индекс рентабельности больше 1, проект следует признать инвестиционно-привлекательным.

Расчет внутренней нормы доходности (IRR), представлен в таблице 5.10.

Таблица 5.10

Исходные данные для расчета показателя IRR

Год	Поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r=220%	PV	r=230%	PV	r=229%	PV	r=230%	PV
0	-619,22	1	- 619,22	1	- 619,22	1	- 619,22	1	- 619,22
1	1392,12	0,3125	435,04	0,3030	421,81	0,304	423,2	0,3030	421,81
2	1582,15	0,0977	154,58	0,0923	146,03	0,0924	146,19	0,0923	146,03
3	1794,16	0,0305	54,72	0,0278	49,88	0,0281	50,42	0,0278	49,88
NPV			644,34		- 1,5		0,59		- 1,5

$$IRR = 220 + (644,34 / 644,34 - (- 1,5)) * (230 - 220) = 229,9768 \%$$

$$IRR = 229 + (0,59 / 0,59 - (- 1,5)) * (230 - 229) = 229,2823 \%$$

Представленный выше расчет IRR, говорит о том, что при ставке дисконтирования 229,2823 % текущие доходы по инвестиционному проекту будут равны инвестиционным затратам.

В таблице 5.11, проведена оценка приемлемости проекта по критериям дисконтированного срока окупаемости (DPP) и срока окупаемости (PP).

Таблица 5.11

Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

Год	Денежный поток (тыс. руб.)	Дисконтирующий множитель при 20 %	Дисконтированный денежный поток (тыс. руб.)	Кумулятивное возмещение инвестиции для потока (тыс. руб.)	
				исходного	дисконтиров.
0-й	- 619,22	1	- 619,22	- 619,22	- 619,22

Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

1-й	1392,12	0,8333	1160,05	772,9	540,83
2-й	1582,15	0,6944	1098,64	2355,05	1639,47
3-й	1794,16	0,5787	1038,28	4149,21	2677,75

Таким образом, по данным таблицы 5.11, видно, что срок окупаемости предприятия ИП «Фломастерски» по критериям дисконтированного срока окупаемости (DPP) и срока окупаемости (PP) составит 1 год.

Проект следует признать инвестиционно-привлекательным, так как он окупается за год.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что исследуемое предприятие ИП «Фломастерски», исходя по данным расчетов, можно признать, что предприятие будет успешно функционировать.

Обзор рискованных ситуаций позволяет руководству фирмы получить представление о взаимосвязи и взаимовлиянии потенциальных рисков.

При анализе экономических рисков следует учитывать, что в каждый данный момент может произойти больше одного случая возможных потерь [47]. Поэтому фирма должна быть готова к возникновению независимых, но одновременных случаев возможных потерь.

Оценка рисков проводится по 100 бальной системе тремя экспертами:

Первый эксперт – специалист, работающий в аналогичной фирме длительный промежуток времени в данной отрасли.

Второй эксперт – руководитель ИП.

0 баллов – риск несущественен,

25 – риск скорее всего не реализуется,

50 – о наступлении события ничего сказать нельзя,

75 – риск скорее всего появиться,

100 – риск наверняка реализуется.

Для рисков, у которых балл выше 10 ($W_i \cdot V_i > 10$) необходимо разрабатывать мероприятия-противодействия.

Оценка рисков представлена в таблице 5.12.

Таблица 5.12

Оценка рисков

Простые	Эксперты		Vi- средняя вероятность	Вес Wi	Балл Vi×Wi
	1 эксперт	2 эксперт			
Платежеспособность заказчика	1	50	58	0,20	12
Непредвиденные затраты (из-за инфляции)	50	0	0	0,20	0
Несвоевременная поставка	0	25	25	0,20	5
Неустойчивость спроса	25	25	33	0,25	8
Появление альтернативной услуги	50	0	0	0,25	0
Снижение цен конкурентами	0	0	8	0,25	2
Увеличение производства у конкурентов	0	50	50	0,25	13
Рост налогов	50	0	8	0,25	2
Неплатежеспособность потребителей	25	0	0	0,25	0
Рост прямых материальных затрат	0	75	67	0,25	17
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	50	0	0	0,25	0
Недостаточный социальный пакет	0	0	0	0,25	0
Недостаточный уровень з/п	0	25	8	0,25	2
Снижение квалификации кадров	0	0	0	0,25	0
Изношенность материально-технической базы	0	0	0	0,30	0

Таким образом, по данным таблицы 5.12, можно сделать вывод, что свыше 10 баллов получили такие риски, как платежеспособность заказчиков, увеличение объемов деятельности конкурентов и рост материальных затрат.

Согласно, выявленных рисков можно рекомендовать отслеживание работы конкурентов, цен конкурентов.

Для контроля материальных затрат требуется осуществлять регулярный мониторинг поставщиков канцелярии для выбора самого дешевого по выбранной продукции без ухудшения качества товаров. На платежеспособность покупателей ИП влиять не может, только предлагая максимально низкие цены при условии окупаемости затрат.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена анализу и расчету основных показателей, динамике развития, а также созданию перспективных прогнозов для магазина ИП «Фломастерски».

В данной работе объектом исследования выступает ИП «Фломастерски» и перспективы ее развития, предметом исследования – бизнес планирование организации.

В процессе выполнения работы была поставлена и достигнута цель – обоснование экономической эффективности открытия магазина ИП «Фломастерски».

Цель работы была достигнута путем решения следующих задач:

- описан характер бизнеса, его цели и структура;
- изучены перспективные рынки сбыта, и место организации на этих рынках;
- разработан маркетинговый план для предприятия;
- составлен финансовый план предприятия;
- оценены затраты необходимые для сбыта продукции, чтобы определить потенциальную прибыльность магазина;
- дана оценка эффективности бизнес-плана.

В ходе исследования работы, была проанализирована деятельность ИП «Фломастерски» и перспективы ее развития, исходя из данной цели можно сделать определенные выводы:

1. Предприятие ИП «Фломастерски», ориентировано на розничную продажу канцелярских принадлежностей
2. Целью предприятия является получение прибыли и удовлетворение потребностей покупателей.
3. Данное предприятие будет создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Феде-

рации «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

4. Для ведения коммерческой деятельности в организации ИП «Фломастерски» была выбрана упрощенная система налогообложения УСН. Вид деятельности согласно ОКВЭД-2.

5. Магазин ИП «Фломастерски» будет расположен в центральной части города Белгород, а именно в многоэтажном здании по улице Народный бульвар 92. Месторасположение удовлетворяет все возникающие потребности, что играет важную роль для открытия нового магазина.

6. Ассортимент канцелярских товаров магазина «Фломастерски» делится на 5 категорий товаров: школьные принадлежности, офисные принадлежности, письменные и чертежные принадлежности, товары для творчества, аксессуары и сувениры.

7. Предприятия ИП «Фломастерски», обладает конкурентным преимуществом на Белгородском рынке за счет широкого ассортимента товаров, лучшего обслуживания, качественного товара, гибких цен и системой скидок.

В процессе прогнозирования, для магазина ИП «Фломастерски» был построен план целей на 5 лет функционирования магазина. Данные цели направлены на укрепление его позиции на рынке, расширение доли продукции и потребительской аудитории, освоение новых технологий оказания услуг и увеличение прибыли.

На основании проведенного исследования, был проведен анализ рынка и изучена сфера розничной торговли канцелярских принадлежностей, благодаря которому можно отметить преимущества в выборе в данном направлении, а именно:

- высокий спрос на канцелярские товары;
- широкая целевая аудитория;
- низкий порог входа на рынок;
- низкая себестоимость первоначальных затрат;

– не требуется специальных знаний и навыков для индивидуального предпринимателя;

– ассортимент в магазине, не является скоропортящимся и который не может выйти из моды.

Так же из минусов нужно отметить, что магазины реализующие канцелярские принадлежности являются сезонными, в процессе чего магазин может иметь такой риск, как падение дохода, в следствии чего для поддержания стабильности, необходимо расширять ассортимент, в котором потребитель нуждается постоянно.

Для предприятия ИП «Фломастерски», разработана организационная структура, которая является линейно-функциональной. Штат магазина будет состоять из 4 человек, исходя из этого предприятие рассматривается как малое. Руководителем предприятия ИП «Фломастерски», будет являться индивидуальный предприниматель.

В результате исследования выпускной квалификационной работы, был разработан маркетинговый план для предприятия ИП «Фломастерски», в результате которого был рассмотрен комплекс мероприятий по его созданию.

1. Для ИП «Фломастерски», ценовая стратегия будет строиться на основе себестоимости и ориентации на конкурентную борьбу с целью преимущества на Белгородском рынке. Наценка на закупочный товар состоит из 100%.

2. В предприятии ИП «Фломастерски», будет задействован комплекс маркетинговых коммуникаций в их числе: рекламная стратегия (интернет-продвижения через социальные сети), для эффективного стимулирования сбыта, для привлечения покупателя к товару, будут применяться такие инструменты как, ценовое стимулирование, общее стимулирование, система скидок и программы лояльности, которые в конечном итоге будут основным показателем эффективной деятельности предприятия в целом.

Завершающим этапом в разработке бизнес-плана, является финансовый прогноз предприятия ИП «Фломастерски». Первоначальные инвестиции, не-

обходимые для реализации проекта составили – 619224 ты. руб. Для проекта будут использоваться собственные средства.

На основании проведенного исследования в целом можно подвести итог, что исследуемое предприятие ИП «Фломастерски», по данным из финансовых расчетов, можно признать инвестиционно-привлекательным, так как требуемые вложения, включая затраты, рассчитанные на открытие и запуск магазина, окупаются за 1 год.

Разработка бизнес-плана по открытию магазина канцелярских товаров, помогла определить, спрогнозировать прибыльность, эффективность деятельности, определить его место на рынке, требуемые затраты и доходы на определенные периоды, а также оценить риски бизнеса.

Цель, поставленная в начале темы исследования, была достигнута, задачи решены.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья: по состоянию на 31 января 2016 г: офиц. текст. М-во юстиции Рос. Федерации. М.: Юрайт, 2005. – 480 с.
2. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001 N 129-ФЗ.
3. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2019. – 486 с.
4. Агафонов, А. Сетевой маркетинг. Система рекрутирования в Интернете. М.: Омега-Л, 2019. – 128 с.
5. Азоев Г. Л., А. П. Челенков. Конкурентные преимущества фирмы. учеб. пособие. М.: Типография «Новости», 2016. 255 с.
6. Акчурина, А.М. Планирование и организация производства. М.: Русайнс, 2017. – 64 с.
7. Алексеев Н.С. Эволюция рынка канцелярских товаров в России // Маркетинг в России и за рубежом, №1, 2016.
8. Аникеев, С.Н. Методика разработки плана. М.: Фолиум, 2018. – 131 с
9. Арутюнов, Ю.А. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. М.: КНО-РУС, 2017. – 312 с.
10. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: учебник. М.: Инфра-М, 2018. – 672 с.
11. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие. М.: Форум, 2017. – 80 с
12. Бабешко, Л.О. Прогнозирование финансово-экономических показателей по разнородным данным. М.: Русайнс, 2016. – 560 с
13. Бабич, Т., Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Т. Н. Бабич, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова. М.: Инфра-М, 2018. – 256 с.

14. М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2016. – 157 с.
15. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие. М.: Форум, 2017. – 80 с
16. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. – 413с.
17. Баумен К. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2016. – 175с.
18. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынков. М.: Русская Деловая литература, 2016. – 416 с.
19. Борисова, О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли. М.: Academia, 2016. – 640 с.
20. Бобков, Л.В. Бизнес-планирование: учебник. М.: Вузовский учебник, 2017. – 320 с.
21. Браверман А.А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика. М.: Экономика, 2017. –237с.
22. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие. М.: Ника-Центр, 2016. – 592 с.
23. Бланк, И.А. Управление денежными потоками: учеб. пособие. М.: Ника-Центр, 2016. – 752 с.
24. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: учебник для вузов. М.: Инфра-М, 2017. – 608 с.
25. Воронченко, Т.В. Прогнозирование и анализ движения денежных потоков / Т.В. Воронченко // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. – №4. – С. 46-51.
26. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 570 с.

27. Гавриленко, Т.Ю. Финансы практикум (для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров «экономика», профиль «экономика предприятий и организаций») / Т.Ю. Гавриленко, О.В. Григоренко. М.: Русайнс, 2016. – 30 с.
28. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 367 с.
29. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. СПб.: книжник, 2017. – 243 с.
30. Григоренко, О.В. Экономика предприятия и управление организацией: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2017. – 48 с.
31. Дейян А. Троадек А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи. «Прогресс». М.: 2017. – 113 с.
32. Екимова, К.В. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: Инфра-М, 2019. – 16 с.
33. Кочетков Г.В. Стратегическое управление и конверсия: уроки рыночной экономики. М.: Инфра-М, 2008. – 329с.
34. Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 323 с.
35. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 454 с.
36. Крышкин, О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы: учебник. М.: Альпина Пабlishер, 2016. – 477 с.
37. Лапуста, М.Г. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: Инфра-М, 2018. – 575 с.
38. Лебедев, О. Т. Менеджмент: учеб. пособие. – СПб.: МиМ, 2017. – 318 с.

39. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник. М.: Дело, 2016. – 392с.
40. Малыгин В.А. Рыночная экономика и малый бизнес. Казань: КЭФИ, 2018. – 150с.
41. Мазурин, Э.Б. Экономика, организация и управление предприятием: учебник. М.: Academia, 2019. – 253 с.
42. МакГалли, М. Т. Основы эффективных продаж. Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности: учеб. пособие. М.: Т. Мак Галли. – К.: «София», 2016. – 288 с.
43. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2018. – 64 с.
44. Питерсон, С.Д. Как разработать бизнес-план: учеб. пособие. М.: Диалектика, 2018. – 320 с.
45. Пузряков, А.Ф. Технологические процессы в сервисе: учеб. пособие. М.: Альфа-М, 2017. – 351 с.
46. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ, 2016. – 435 с.
47. Строева, Е.В. Разработка управленческих решений: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2018. – 384 с.
48. Тютюкина, Е.Б. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: Дашков и К, 2016. – 544 с.
49. Чараева, М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: учеб. пособие. М.: Альфа-М, 2017. – 192 с.
50. Шориков, А.Ф. Прогнозирование и оптимизация результата управления инвестиционным проектированием: учеб. пособие. М.: Ленанд, 2018. – 272 с.
51. Янковская, В.В. Планирование на предприятии: учебник. М.: Инфра-М, 2018. – 944 с.

Приложения