

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ УСЛУГ
КАРШЕРИНГА В Г. БЕЛГОРОД**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001421
Константиновой Яны Юрьевны

Научный руководитель
ст.преподаватель
Дахова М.Н.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы разработки бизнес-плана.....	5
1.1 Понятие, роль и задачи бизнес-плана.....	5
1.2 Структура и содержание бизнес-плана.....	10
1.3 Описание услуги.....	15
1.4 Обзор рынка каршеринга на территории России.....	18
Глава 2 Бизнес-план по созданию каршеринг-сервиса.....	25
2.1 Резюме.....	25
2.2 Маркетинговый план.....	26
2.3 Организационный план.....	35
2.4 Риски проекта.....	43
2.5 Финансовый план.....	44
Заключение.....	50
Список литературы.....	51
Приложения.....	56

Введение

Актуальность данного исследования заключается в том, что рынок каршеринга стремительно растет как Москве и Санкт-Петербургу, так и в городах с относительно небольшим населением. Концепция каршеринга позволяет совместить удобство личного автомобиля с низкими затратами и уровнем ответственности за транспортное средство. Белгород является быстро развивающимся городом с активно растущим населением. Как следствие – в городе происходит увеличение нагрузки на дороги. Кроме того, в городе слабо развита система общественного транспорта.

Написание бизнес-плана позволит оценить собственные возможности, сформировать пошаговый план реализации проекта и программу рекламных мероприятий, оценить сумму требуемых вложений и срок окупаемости проекта.

Объектом исследования является бизнес-идея по открытию каршеринг-сервиса в г. Белгороде.

Предметом исследования является методика разработки бизнес-плана.

Целью данного исследования является разработка бизнес-проекта по внедрению услуг каршеринга в г. Белгород.

Достижение данной цели предполагает решение следующих **задач**:

- исследовать теоретические аспекты бизнес-планирования;
- разработать резюме бизнес-плана;
- проанализировать рынок каршеринга в России;
- проанализировать деятельность конкурентов в г. Белгород;
- определить основные инструменты для достижения целей предприятия;
- оценить финансовую эффективность проекта.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по разработке и внедрению бизнес-планов.

Основы разработки бизнес-плана подробно изложены в трудах В.Л. Горбунова [12], Э.С. Зигеля [20], Б. Плешкова [32], Э.А. Арустамова [2], В.А. Горемыкина [13] и Р.Р. Давлетшина [14].

Основы маркетинговых исследований и менеджмента в своих работах рассмотрели Е.Б. Галицкий [8], Л.А. Дробышева [16] и О.М. Иргунова [22].

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, статистические материалы.

Методы исследования: системный, функциональный, маркетинговый подходы; аналитический, статистический, графический методы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что внедрение новой услуги позволит улучшить транспортную инфраструктуру Белгорода.

Структура выпускной квалификационной работы: работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования

1.1 Понятие, роль и задачи бизнес-плана

Планирование – одна из функций управления, представляющая собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Эта функция напрямую связана с одной стороны, с определением одной или нескольких целей и задач фирмы, и с другой – с определением необходимых для этого ресурсов. С помощью планирования руководство имеет возможность скоординировать усилия сотрудников для достижения целей организации.

Планирование – это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей [37].

На различных предприятиях цели планирования могут отличаться, но главная цель планирования – обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия, актуальна для каждого плана.

Цели планирования на предприятии:

- определение основных целей организации и направление ресурсов для их достижения;
- получение максимальной прибыли в долгосрочном периоде без серьезных рисков;
- минимизация рисков и потерь посредством предвидения ситуаций;
- координирование деятельности подразделений фирмы;
- согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
- своевременная адаптация к изменившимся обстоятельствам;
- определение конкретных мероприятий, их последовательности и сроков выполнения.

В условиях рыночной экономики планирование осуществляется через бизнес-планирование. Бизнес-планирование реализуется посредством бизнес-плана.

Бизнес-план – ключевой инструмент планирования. Это представление о предполагаемом бизнесе, которое отличается четкостью, ясностью и лаконичностью. Составление бизнес плана позволяет выбрать наиболее перспективный вариант из множества возможных.

Бизнес-план позволяет контролировать и управлять компанией. Если план проработан детально, то возможно заранее предусмотреть все риски и спланировать меры их предупреждения.

Можно сказать, что бизнес-план – это многокомпонентный программный документ, который представляет собой набор расчетов, технико-экономических обоснований, комплекс мероприятий, направленных на реализацию главной цели деятельности любого хозяйствующего субъекта – получение максимальной прибыли от своей деятельности. Из этого следует, что бизнес-план является своеобразной моделью работы компании, использующей все составляющие планирования и применяющей их к таким компонентам рыночной экономики, как: бизнес, конкурентная борьба, маркетинговая деятельность, коммерческие риски, стратегии прибыльности и необходимый уровень рентабельности

В практике управления активно используется бизнес-планирование как один из методов менеджмента. С его помощью менеджмент выделяет главные приоритеты развития организации, контролирует и эффективно управляет ресурсами, предвидит внешние изменения и решает финансовые вопросы.

Варианты применения бизнес-плана:

- разработка модели ведения бизнеса;
- разработка стратегии развития фирмы;
- оценка и контроль процесса развития фирмы;
- привлечение денежных средств;

- привлечение частных инвесторов;
- эффективное использование инвестиций;
- конкурсное размещение государственных инвестиций в проекты с наибольшей эффективностью.

Плюсы разработки бизнес-плана для предпринимателей:

- в процессе разработки бизнес-плана предприниматель имеет возможность объективно и критически рассмотреть свой бизнес;
- бизнес-план – эффективный рабочий инструмент, позволяющий оперативно контролировать деятельность фирмы, учитывая ее краткосрочные и долгосрочные цели;
- с помощью верно составленного бизнес-плана возможно кратко, целостно и доступно донести идею бизнеса до всех заинтересованных лиц (банковских сотрудников, инвесторов, государственных учреждений, консалтинговых менеджеров или работников фирмы).

В процессе бизнес-планирования необходимо придерживаться следующих принципов:

- научность – в процессе бизнес-планирования важно основываться на научных методах;
- системность (единство) – внутренняя среда фирмы должна вписываться во внешнюю среду, выступая при этом как единый комплекс;
- координация – организационные звенья в рамках одного уровня должны взаимодействовать между собой;
- интеграция – в рамках различных уровней единицы должны действовать согласованно;
- точность.

Задачи бизнес-планирования: определение ёмкости и перспектив развития рынка; определение затрат на производство и реализацию услуг; сопоставление затрат с предполагаемыми ценами с целью прогнозирования финансовых результатов; выявление в процессе планирования финансово-

хозяйственной деятельности неточностей; формулирование долговременных и краткосрочных целей фирмы; формулирование стратегии фирмы; определение направления деятельности фирмы; определение целевых рынков и места фирмы на рынке; формирование ассортимента товаров или услуг, которые будут предложены потребителям; оценка производственных и непроизводственных издержек; определить последовательность маркетинговых мероприятий (изучение рынка, стимулирование продаж, ценообразование и т.д.); оценка финансовых возможностей фирмы.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций [38].

- Разработка стратегии бизнеса. Эта функция выполняется либо в процессе создания фирмы, либо при создании новых направлений деятельности уже действующего предприятия. Например, полное перепрофилирование предприятия, либо расширение ассортимента продукции.

- Планирование. Определяет способность предприятия функционировать в условиях конкуренции, контролирует внутренние процессы. Например, оценка затрат на производство и сбыт продукции и дальнейшее прогнозирование прибыли от ее реализации.

- Учет возможных рисков и минимизация потерь.

- Привлечение инвестиций. Оформление заявок для получения заемных средств у банков или инвесторов, получения ресурсов или технологий инвесторов/партнеров, желающих вложить ресурсы в производство.

- Вовлечение всего персонала к процессу составлению бизнес-плана. Это позволит правильно распределить ответственность и обязанности, скоординировать усилия и повысить мотивацию к достижению цели среди сотрудников.

Для соответствия международным стандартам ЮНИДО необходимо придерживаться стандартов при составлении бизнес-плана. План должен быть структурирован, иметь главы/разделы. Информация в каждом разделе

бизнес-плана должна быть изложена кратко, доступной для понимания широкому кругу лиц.

Бизнес-план должен быть прост для восприятия: не содержать избыточное количество технических подробностей. Статистические данные и иная количественная информация может быть представлена в виде схем, графиков, таблиц и т.д. Информация, представленная в большом объеме, должна размещаться в приложении к документу. Данные, представленные в документе, должны быть объективными и достоверными.

1.2 Структура и содержание бизнес-плана

Бизнес-план является структурно сложным документом. Все аспекты деятельности предприятия должны быть отражены в соответствующих разделах документа.

Бизнес-план может использоваться как для действующих предприятий, так и для создаваемых. Использование бизнес-плана не ограничено масштабом организации, организационной структурой, формой собственности и т.д. Конечным потребителем документа может являться как руководитель и персонал фирмы, так и банки, потенциальные инвесторы, акционеры, бизнес-партнеры.

Этапы бизнес-планирования [38]:

I. Определение источников нужной информации. В качестве источников можно использовать учебники, курсы по бизнес-планированию, консалтинговые фирмы. Также информацию могут предоставить правительственные учреждения.

II. Определение целей разработки бизнес-плана. Определяя цели, нужно отталкиваться от списка проблем, которые должен решить бизнес-план. Внутренние и внешние цели предприятия могут быть достигнуты лишь при условии наличия продуманного и качественно составленного плана.

III. Определение целевых читателей бизнес-плана. Чаще всего, помимо внутренних участников организации читателям являются и внешние лица: потенциальные инвесторы, будущие владельцы акций, банки.

IV. Установление структуры бизнес-плана.

V. Сбор информации. Для каждого раздела бизнес-плана потребуется уникальный набор информации. На данном этапе важно привлечь людей, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Это могут быть работники организации, консультанты. В работу могут быть вовлечены финансисты, бухгалтеры, маркетологи, специалисты в области управления и прогнозирования.

VI. Написание бизнес-плана. Задача консультантов – помочь собрать и обработать информацию, необходимую для разработки бизнес-плана, а также скорректировать недочеты в уже готовой работе. Сам процесс написания должен осуществляться непосредственно предпринимателем. Неспособность написать бизнес-проект может быть обусловлена плохим знанием процессов, протекающих в организации, отсутствие способностей к планированию, неумение выгодно представить свой проект заинтересованным лицам.

VII. Опционально: оценка бизнес-плана компетентными сторонними лицами. Данный этап необходим для принятия конструктивной критики от лиц, незаинтересованных в проекте.

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать основные принципы планирования [28]:

- непрерывность;
- эластичность и гибкость;
- точность и детализация;
- экономичность;
- оптимальность.

Объем бизнес-плана, как правило, занимает примерно 20 страниц без учета приложений. Масштабные проекты могут быть описаны в 16-18 разделах.

По временному охвату выделяют следующие виды бизнес-планов:

- долгосрочные – составляется на период более 5 лет;
- среднесрочные – 3-5 лет;
- краткосрочные – около года.

В настоящее время не существует официально утвержденной формы бизнес-плана, однако большинство существующих бизнес-планов имеют практически одинаковое содержание. Состав документа может меняться в зависимости от специфики предприятия, целей и задач бизнес-плана.

Структура бизнес-плана [38]:

- резюме;
- описание предприятия;
- описание продукта;
- анализ рынка, маркетинговый план;
- организационный план;
- производственный план;
- финансовый план;
- экономическая и финансовая оценка эффективности;
- риски проекта, методы их минимизации, правовое обеспечение;
- календарный план реализации инвестиционного проекта;
- приложение.

Разработка бизнес-плана начинается с оформления титульного листа. Здесь отображается информация о лице, составившем документ, месте и времени составления. Также на титульном листе указывается название проекта. Главное – кратко и доступно сформулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Для проектов, предусматривающих инновационные или иные решения, которые должны быть скрыты от конкурентов, имеет смысл составить меморандум конфиденциальности.

Оглавление занимает вторую страницу бизнес плана. Именно в этом разделе отображается структура документа. Как правило, структура представлена главами/разделами и параграфами.

Далее идет аннотация или бизнес-предложение. В аннотации отражаются задачи составления документа, а также перечень лиц, для которых бизнес-план был составлен. Также имеет смысл отметить причину создания проекта. Задача аннотации – заинтересовать читателей в проекте в течение нескольких минут.

Следующий раздел бизнес-плана – резюме. Объем раздела должен составлять несколько страниц. В резюме кратко отображается вся информация, которая должна быть оценена потенциальным инвестором, прежде чем он приступит к прочтению основной части документа. Эта информация должна давать общее представление об организации, характеризовать ее деятельность. В резюме указываются направления деятельности организации в порядке их приоритета, а также ответственные за эти направления лица. В этом же разделе указываются основные цели и задачи проекта.

Отличие резюме от аннотации состоит в содержании – резюме представляет собой более развернутый раздел, кратко освещающий содержание бизнес-плана.

К написанию резюме следует приступать в конце написания бизнес-плана, так как в начале или середине процесса не все разделы могут быть достаточно продуманы. Два главных вопроса, ответы на которые должны содержаться в резюме: «Каков результат от реализации данного проекта?» и «Каков риск потери денег?».

Также в резюме освещаются следующие пункты:

- цель, задачи проекта, его срок и план действий для его реализации;

- информация о фирме и составе команды управления;
- показатели проекта;
- финансирование, ориентировочные планы возврата заемных средств и гарантии их возврата.

Все последующие пункты бизнес-плана расшифровывают информацию из резюме и доказывают правильность расчетов.

В разделе «Описание предприятия» дается полная характеристика предприятия. Информация о предприятии может быть представлена в виде SWOT-анализа.

Описание предприятия:

- основные продукты или услуги;
- организационная структура предприятия;
- основные потребители и маркетинг;
- технологические процессы, применяемые на предприятии, и основные фонды;
- оценка кадрового потенциала предприятия;
- финансовое состояние предприятия;
- юридические и социальные вопросы.

Раздел «Анализ рынка, маркетинг и продажи» разъясняет, какими способами будут достигаться намеченные объемы продаж. В плане должна быть указана общая маркетинговая стратегия, схема ценообразования и реализации товара, методы стимулирования роста объемов продаж. Также в разделе освещается то, как в дальнейшем будет осуществляться послепродажное обслуживание клиентов, как будет осуществляться реклама товаров или услуг и как будет формироваться общественное мнение о них.

Кроме того, в разделе определяется спрос и емкость определенного рынка. В процессе разработки раздела могут возникнуть трудности, так как необходимые для исследования рынка источники могут быть недостоверными.

Раздел делится на три основных направления [18]:

1. характеристика рынка;
2. маркетинговый план;
3. план продаж.

В первом пункте раскрывается ситуация в отрасли, перечисляются конкуренты, их доля на рынке, сильные и слабые стороны. Также рассматривается рынок в целом – объем, сегментирование, прогнозы, специфические особенности.

План маркетинга разъясняет, как будет выглядеть общая маркетинговая стратегия организации, каков спрос на конкретные услуги или продукты, как будут стимулироваться продажи, как будет осуществляться реклама и связи с общественностью.

«План сбыта» включает в себя информацию о ценовой политике, схеме ценообразования, о логистической схеме и т.д.

Организационный план отражает информацию об основных членах команды, осуществляющих проект. В разделе указывается информация о владельцах и партнерах, организационная структура предприятия, требования к персоналу.

Раздел «Производственный план» содержит сведения о сроках производства, количестве, качестве и ассортименте производимого товара.

Финансовый план – стоимостное выражение всех вышеуказанных разделов. Также в бизнес-план включается календарный план мероприятий по реализации идеи и раздел, рассматривающий возможные риски и возможности их минимизации.

1.3 Описание услуги

Каршеринг – широко распространенный в странах Европы, США, Японии формат аренды, который предполагает оплату за фактическое пользование автомобилем. Как правило, срок составляет не более часа.

Пользователь скачивает и устанавливает приложение сервиса, привязывает карту и бронирует ближайший доступный автомобиль. После он прибывает к автомобилю, блокировка снимается, после чего клиент может им пользоваться. После окончания поездки деньги списываются с карты. Стоимость поездки рассчитывается поминутно.

Пользователю, который еще не пользовался услугами каршеринг-сервиса, необходимо подтвердить свои документы очно или дистанционно, и разово подписать договор с предприятием. Как правило, требуется скан паспорта и водительских прав. Набор требуемых документов может отличаться в зависимости от выбранного оператора каршеринга. Документы проверяются в течение часа, после чего приходит уведомление об одобрении заявки. Одобрение заявки не является фактическим подтверждением заключения договора со стороны сервиса – для этого необходимо через курьера или посредством электронной подписи подтвердить свое согласие с условиями сервиса.

Прежде всего, приложение автоматически определяет местоположение клиента, после чего отображает на карте ближайшие доступные автомобили. Наибольшее скопление машин – у торговых центров, станций метро, бизнес-центров, аэропортов и железнодорожных вокзалов. На начальном этапе, при выборе машины, возможно посмотреть уровень топлива в автомобиле. После выбора автомобиля у пользователя есть 20 минут, прежде чем бронь снимется.

Добравшись до автомобиля, необходимо проверить его на наличие повреждений: сколов, видимых царапин, вмятин, дефектов на колесах. При обнаружении повреждений следует обратиться в службу технической поддержки сервиса, где полученную информацию зафиксируют. После этого ответственность за повреждение автомобиля снимается с клиента – претензии будут предъявлены предыдущему водителю. Как только будет подтвержден прием автомобиля в аренду, ответственность за все повреждения, о которых не было сообщено, будет лежать на клиенте.

Пользуясь услугами каршеринга, необходимо соблюдать следующие правила:

- не нарушать ПДД;
- не курить в автомобиле;
- не завершать сессию аренды за пределами зоны покрытия;
- во время завершения сессии аренды не оставлять автомобиль в подземном автопаркинге или парковке торгового центра;
- следить за сохранностью транспортного средства;
- во время завершения сессии аренды не оставлять автомобиль с топливным баком, заполненным ниже допустимой сервисом нормы.

Вся ответственность (в т.ч. штраф) за нарушение правил дорожного движения лежит на водителе – при назначении штрафа, указанная сумма списывается с карты водителя, которым были нарушены ПДД. Кроме того, сервис начисляет внутренний штраф водителю – он также списывается с привязанной карты. При отсутствии на карте денежных средств, сумма блокируется, а за каждый день просрочки платежа начисляется пеня. При участии в ДТП, сумма, не покрываемая страховкой, также списывается с водителя. Также фирмой начисляется штраф за участие в ДТП. В исключительных случаях за ДТП клиент может быть заблокирован в системе.

Запрет на завершение поездки на территории паркинга или парковки объясняется техническими особенностями системы – в этих зонах пропадает спутниковый сигнал. Как следствие, в приложении поездки не может быть завершена, либо после завершения автомобиль не будет отображаться на карте как доступный к аренде для других пользователей. За нарушение этого правила системой начисляется штраф.

Также штраф начисляется за оставление транспортного средства с недопустимым уровнем топлива в топливном баке. Оплата топлива происходит за счет сервиса каршеринга. В случае, если в процессе поездки необходимо заправить машину, клиент должен воспользоваться топливной картой, которую предоставляет сервис, либо, если, карта не предусмотрена,

выслать фото чеков в службу технической поддержки. В последнем случае, сумма, которая была потрачена водителем на топливо, возвращается либо в виде денежных средств на карту, либо в виде оплаченных минут на аккаунт в приложении сервиса. Также, сервис возвращает деньги за минуты, потраченные на заправку автомобиля.

У каждого сервиса есть своя зона покрытия – территория, на которой возможно начать/закончить сессию аренды. Завершение сессии не будет возможно, если автомобиль находится за пределами этой зоны – в таком случае, будет продолжаться списание денежных средств за режим «ожидание», либо по условиям стандартного тарифа, если автомобиль находится в движении.

1.4 Обзор рынка каршеринга на территории России

Впервые каршеринг-сервисы появились в России в 2013 году. Тогда свою деятельность начали два сервиса – «AnyTime» в Москве и «Street Car» в Санкт-Петербурге. На тот момент возможности каршеринга не были известны широкой публике, и большая часть затрат на запуск сервисов составляли затраты на продвижение. По информации, предоставленной создателем «Street Car», на создание проекта потребовалось 5 млн долларов. Спустя два года после запуска сервис был закрыт.

С 2015 года совокупное количество машин, принадлежащих сервисам каршеринга, ежегодно увеличивается почти в 2 раза. В настоящее время Москва занимает первое место по темпу роста количества каршеринг-автомобилей в мире. Их количество в расчёте на 1000 жителей столицы составляет 0,22 авто. Данные по некоторым европейским городам представлены на диаграмме (рис. 1.4.1) [31]:

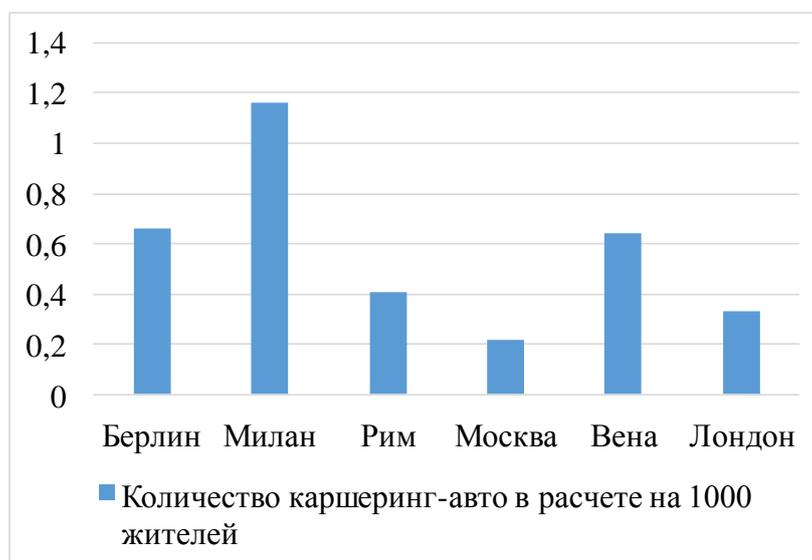


Рисунок 1.4.1 – Количество каршеринг-автомобилей в расчете на 1000 жителей в 2017 г.

Московский рынок каршеринга представлен несколькими компаниями – на 2018 год их количество составило 15 штук. Столица занимает первое место в мировом рейтинге по динамике роста автопарка сервисов каршеринга. Инвестиции компаний-операторов в развитие каршеринг-сервисов Москвы составили более 1,7 миллиардов рублей.

Московский сервис «Anytime», ставший первооткрывателем на рынке, функционирует и на данный момент – за компанией числится более 800 автомобилей и 150 тысяч официально зарегистрированных пользователей.

В 2015 году на рынок вступил сервис «YouDrive», имея на тот момент лишь 10 автомобилей в наличии. В 2016 году компания начала свою работу в Санкт-Петербурге. На данный момент московский автопарк компании насчитывает 500 машин, петербургский – 100. Отличительной чертой компании является преимущественное использование Smart-автомобилей.

Компания «Делимобиль», появившаяся в столице в 2015 году, сразу выгодно отличилась от конкурентов. Представители сервиса заключили договор с московской мэрией о льготных местах, расположенных в зонах платной парковки. На 2018 год льготные места предоставлены для всех сервисов в рамках программы развития каршеринга в столице.

«Car5» и «VelkaCar» вышли на рынок столичного каршеринга в 2016 году. «Car5» делает ставку на самую низкую стоимость тарифов, а также предлагает различные пакеты услуг. На фоне конкурентов компания обладает небольшим автопарком – 200 автомобилей.

Разработка проекта «VelkaCar» заняла более года – за этот срок было разработано ПО для сервиса, получены все лицензии и найдены источники финансирования. Общий объем инвестиций в сервис составил 2,5 миллионов евро.

На данный момент в столице наблюдается выраженная конкуренция – за позицию абсолютного лидера борются несколько компаний, закрепившиеся на рынке за последние несколько лет. В 2016 году сервис каршеринга в столице представлен четырьмя компаниями: «Anytime», «VelkaCar», «Делимобиль».

В январе 2017 года московским департаментом транспорта была опубликована статистика, согласно которой в совокупности количество автомобилей, зарегистрированных в автопаркингах ведущих компаний, составляет 1500 единиц. В 2018 году суммарное количество автомобилей составило 6500 единиц. При этом, только в январе 2018 года прибавилось 2000 автомобилей [31].

В 2016 году наблюдался резкий рост спроса на каршеринг-услуги. Ниже приведена динамика основных показателей за 2016 год (рис. 1.4.2, рис 1.4.3, рис.1.4.4.) [31]:

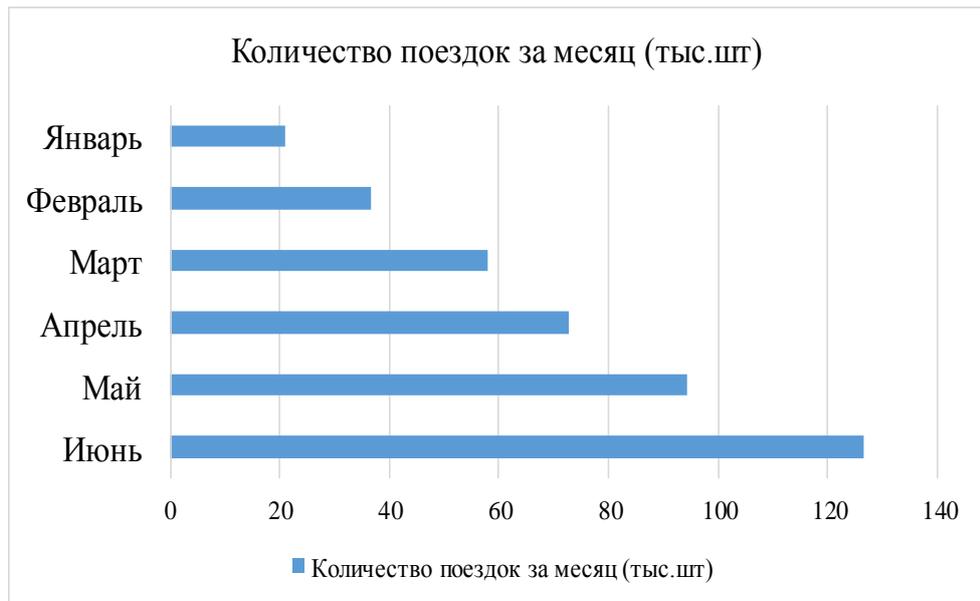


Рисунок 1.4.2 – Количество поездок за месяц в г. Москва

Количество поездок в г. Москва за месяц увеличилось в 6 раз за период с января 2016 года по июнь 2016 года. Каждый последующий месяц количество поездок увеличивается почти на 20 тыс. Рост количества ежедневных аренд одного автомобиля в г. Москва отображен на графике (рис. 1.4.3):

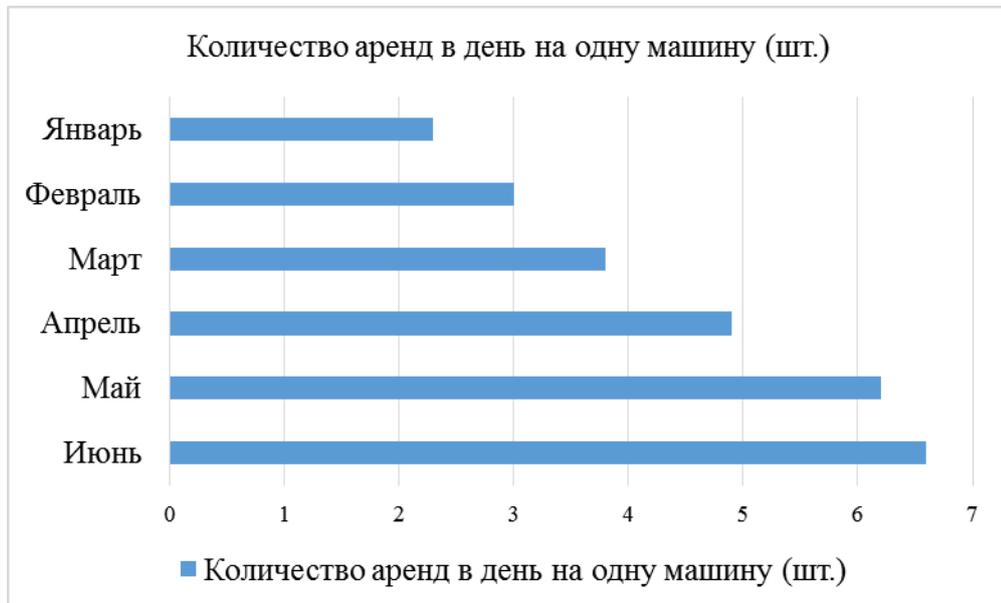


Рисунок 1.4.3 – Количество аренд в день на одну машину в г. Москва

Согласно данным, количество аренд в день на одну машину увеличилось в 2,8 раз с января 2016 года по июнь 2016 года. Количество зарегистрированных пользователей в г. Москва представлено на рисунке 1.4.4.

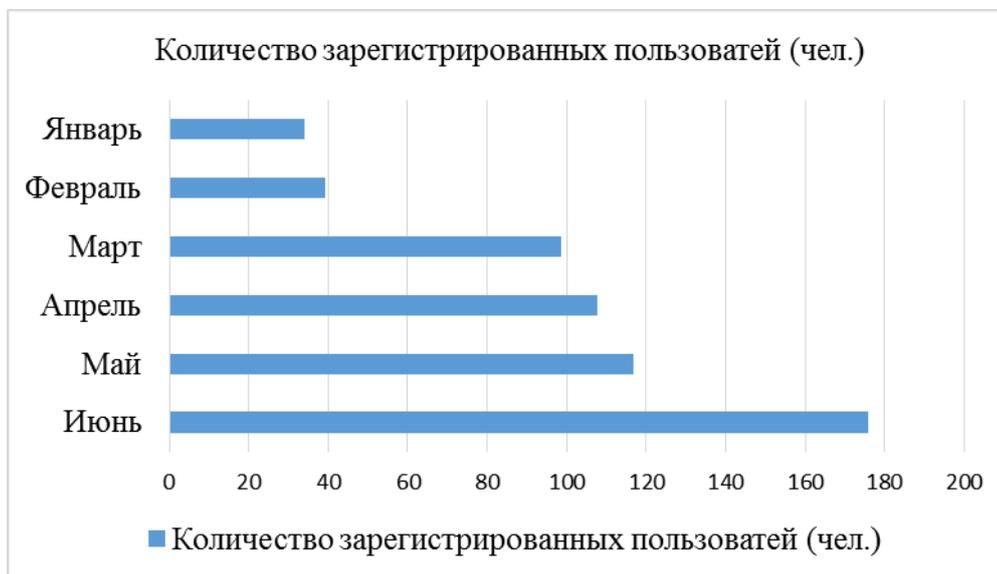


Рисунок 1.4.4. – Количество зарегистрированных пользователей в г. Москва в 2016 г.

Количество зарегистрированных пользователей увеличилось в 5 раз с января 2016 года по июнь 2016 года.

Проанализировав данные графиков, можно наблюдать рост спроса на услугу более, чем на 300% за 6 месяцев. Увеличился спрос в расчете на один автомобиль, что говорит о росте популярности услуги среди населения. Рост числа поездок в месяц связан, в первую очередь, с увеличением автопарков операторов, и говорит о возможностях для роста рынка.

На 2018 год Департамент транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры г. Москвы сотрудничает с 15 компаниями: «Делимобиль», «Энитайм», «Юдрайв», «Кар5», «БелкаКар», «Рентми», «Каренда», «Лифкар», «Изирайд», «Car4you», «Карлион», «Карусель», «Timcar», «Яндекс.Драйв», «Matreshcar». Последним на рынок вышел «Яндекс.Драйв» (февраль 2018), отказавшись от своего проект, где компания выступала в качестве каршеринг-агрегатора по аналогии с «Яндекс.Такси».

Официальный сайт мэра Москвы приводит следующую статистику (табл.1.4.1) [32]:

Таблица 1.4.1 – Динамика основных показателей каршеринг-сервисов

	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год (январь-март)
Парк автомобилей	350	1500	2650	6500
Число зарегистрированных пользователей, тыс.	15	150	350	1000
Количество поездок, тыс.	35	1600	5600	1500

Также, с начала 2018 года было совершено более 1,5 млн. поездок на арендованных автомобилях. Совокупно 25 тыс. жителей и гостей Москвы пользуются каршерингом ежедневно.

Московским департаментом автотранспорта были перечислены следующие стандарты для автомобилей, зарегистрированных в системах столичного каршеринга [31]:

- экологический класс – «Евро4» или выше;
- оборудование транспортного средства системой GPS/ГЛОНАСС;
- наличие полиса ОСАГО;
- возраст автомобиля – не более 1 года на момент подачи заявления о предоставлении льготы;
- наличие отличительных знаков на автомобиле в соответствии с установленным брендингом;
- предоставление услуги в круглосуточном режиме;
- call-центр, работающий в круглосуточном режиме;
- наличие программного обеспечения для брони авто в свободном доступе.

Властями Москвы был предоставлен ряд льгот для каршеринг-компаний [32]:

1) отменен налог для предприятий на движимое имущество в 2018 году;

2) с 2014 года выделены бесплатные парковочные места в зоне платных парковок для автомобилей каршеринговых сервисов.

Также, властями предоставляются субсидии для операторов такси и каршеринга. Требование для получения субсидий: стоимость автомобиля не более 1,5 млн.руб. и сборка на территории России.

Помимо Москвы и Санкт-Петербурга, каршеринговые сервисы функционируют в Нижнем Новгороде, Уфе, Екатеринбурге, Новосибирске, Грозном, Сочи, Адлере, Красной поляне, Анапе и Туапсе.

Сергей Собянин заявил, что в рамках проекта «Московский каршеринг» к концу 2018 года общий автопарк составит 10-15 тысяч автомобилей. Этот показатель является рекордным для европейских городов.

Согласно прогнозам аналитиков НТИ «Автонет» [38], средневзвешенный рост рынка каршеринга составит 34,8% в год. В России этот процент будет выше, так как формат еще не стал массовым в стране. Также имеется тенденция к развитию электрокаршеринга – сервисов, предоставляющих для поминутной аренды электромобили.

В 2018 году ведущие операторы планируют выходить в регионы – планируется рост автопарка в Санкт-Петербурге, Уфе и Нижнем Новгороде. Большое внимание уделяется направлению Краснодар-Сочи. Крупнейший оператор «Делимобиль» заявил о планах запуска сервиса в Екатеринбурге, Новосибирске, Самаре и Грозном. «Car5» заявил об открытии в Ростове-На-Дону и Красноярске. Большая часть операторов заявила о пополнении автопарков новыми моделями автомобилей – в т.ч. с механической коробкой передач.

Также в перспективе – развитие сотрудничества между каршеринг-сервисами и автопроизводителями. В западных странах, Японии и Сингапуре сотрудничество развивается в нескольких направлениях:

- инвестирование в каршеринг-сервисы;
- выгодные условия на лизинг автомобилей от производителей;
- создание моделей автомобилей специально для формата каршеринга.

В заключение можно сказать, что столичный рынок каршеринга еще не заполнен – по оценке специалистов каршеринг-сервисов, Москве требуется около 20000 автомобилей для соответствия спросу. На данный момент в совокупности столичный каршеринг-автопарк включает в себя 6500 автомобилей.

Ежегодно спрос на услугу растет в несколько раз – увеличивается как время эксплуатации одного автомобиля, так и количество поездок в целом. Ежегодно на рынок выходят новые сервисы, однако позиции лидеров сохраняются за компаниями, первыми пришедшими в столичный каршеринг. Москва является мировым рекордсменом по темпу роста рынка и росту автопарка.

Главные проблемы, с которой столкнулись компании, первые вышедшие на рынок: привлечение инвесторов к финансированию проектов нового формата и продвижение нового вида услуги в стране. На данный момент продвижению нового формата общественного транспорта активно способствуют муниципальные власти. Заграничные инвесторы активно вкладывают средства в компании-лидеры («Делимобиль», «AnyTime» и «YouDrive»).

Глава 2 Бизнес-план по созданию каршеринг-сервиса

2.1 Резюме проекта

Название проекта: «TimCar»;

Инициатор проекта: Константинова Я.Ю.;

Местонахождение проекта: г. Белгород;

Отраслевая принадлежность: услуги по аренде автомобилей;

Организационная форма: Общество с ограниченной ответственностью;

Цель бизнес-плана: открытие предприятия по оказанию услуг каршеринга;

Планируемая дата начала и окончания реализации проекта: 01.03.2019 – 08.04.2019;

Стоимость реализации проекта: 1 744 500 руб. Из них: 600 тыс. руб. - личные средства; 1 144 тыс. руб. - кредитные.

Каршеринг является одним из видов аренды автомобиля. Его отличие от традиционного формата аренды – в сроках. Каршеринг-автомобиль может быть арендован на непродолжительное время. Стоимость услуги рассчитывается поминутно – оплачивается только время фактического использования автомобиля.

Это уникальный вид услуг для Белгорода. Конкуренцию предприятию составляют предприятия города, оказывающие транспортные услуги для частных лиц.

Группа потребителей, которым доступна услуга: мужчины и женщины старше 21 года, имеющие водительские права категории В, опыт вождения не менее 2х лет и уровень дохода не ниже среднего.

Стоимость реализации проекта – 1 744 500 руб. Из них 34 000 руб. – бюджет на рекламу. Первоначальные вложения окупятся через 7 лет.

2.2 Маркетинговый план

Многие жители России не слышали о каршеринг-услугах, либо не имеют точного представления о том, как услуга работает. Также, проанализировав опыт столичных компаний, оказывающих аналогичные услуги, можно сделать вывод, что существенную долю затрат на запуск сервисов составили затраты на продвижения.

По данным сервиса Yandex.Wordstat, в течение мая 2018 года поисковой запрос «аренда авто Белгород» был задан в поисковой системе 744 раза. Данные, полученные за период с 1.06.2016 по 1.06.2018, представлены в виде графика (рис. 2.2.1):

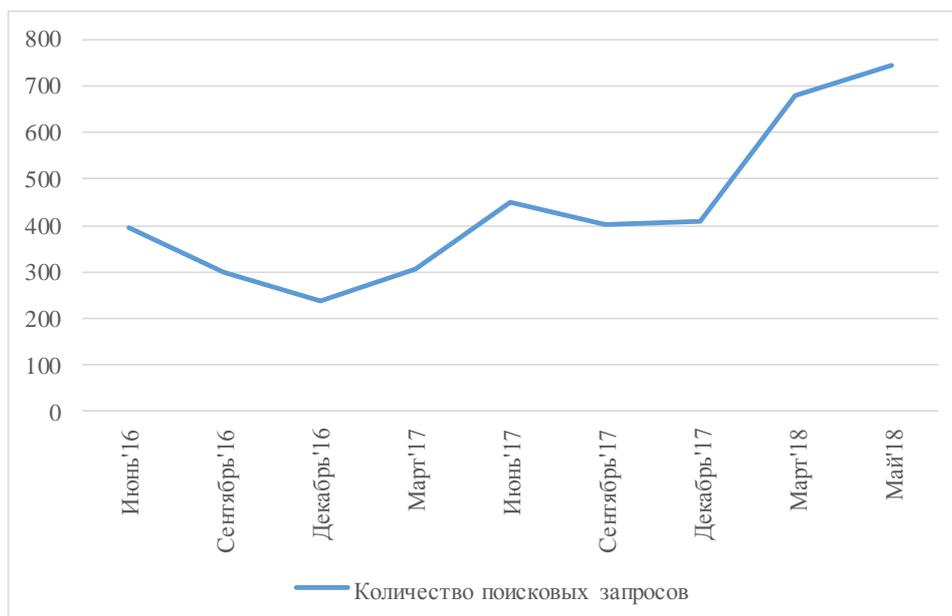


Рисунок 2.2.1. – Статистика показов по запросу «аренда авто Белгород»

Проанализировав график, можно сказать, что наблюдается общий рост количества запросов в течение двух лет. Кроме того, наблюдается колебание интереса в зависимости от сезона – количество запросов растет с декабря по август и падает с сентября по декабрь.

Для того, чтобы определить примерный спрос на услугу, было проведено анкетирование (Приложение 1). В опросе приняло участие 83 человека в возрасте от 21 до 47 лет. Из них – 59 – мужчины. 24 – женщины. Согласно результатам опроса, 68% опрошенных водят автомобиль. Из них –

82% - мужчины. Большая часть опрошенных (87%) используют машину ежедневно. 7% - 2-4 раза в неделю. В среднем, за день автомобиль используется в течение 1-2 часов. Про каршеринг слышало 38% опрошенных. 30% такая услуга не интересна. 70% - интересна. Опыт использования услуги в другом городе был у 12% опрошенных. Сервисами такси 41% опрошенных пользуется раз в несколько месяцев. 14% - раз в 1-2 месяца.

Сложность реализации проекта в Белгороде заключается в том, что жители небольших городов консервативны, слабо осведомлены о преимуществах каршеринга. Поэтому большее внимание стоит уделить маркетинговому плану. Программу маркетинговых мероприятий необходимо составлять, учитывая особенности населения небольших городов. Главной целью маркетинговой программы является осведомление населения о новом виде услуг, увеличение узнаваемости фирмы, стимулирование к пользованию новой услугой.

Прежде всего, необходимо оценить ключевые тенденции в отрасли. Для этого используется PEST-анализ и SWOT-анализ.

PEST-анализ является маркетинговым инструментом, задачей которого является выявление аспектов внешней среды, которые могут оказать влияние на бизнес. Анализ внешней среды для каршеринг-фирм представлен в таблице (таб. 2.2.1):

Таблица 2.2.1 – PEST-анализ

Политико-правовые факторы	Социальные факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость сертификации транспортных средств; • Необходимость расширенной страховки автомобиля; • Потребность фирмы в качественном юридическом сопровождении. 	<ul style="list-style-type: none"> • Основными потребителями услуги являются мужчины 25-35 лет; • Повышенная ответственность за действия водителя, находящегося за рулем каршерингового ТС • Муниципальные власти оказывают поддержку предприятиям, оказывающим каршеринг-услуги

Продолжение таблицы 2.2.1

Экономические факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Спрос на услугу повышается с ростом стоимости обслуживания собственного авто; • Уровень цен влияет на конкурентоспособность фирмы; • Изменение уровня доходов населения г.Белгорода влияет на спрос 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость разработки собственного ПО; • Необходимость установки специального оборудования в каждый автомобиль; • Прямая зависимость от наличия интернета как у клиента, так и у поставщика услуг • В Белгороде отсутствует инфраструктура для каршеринга

Таким образом, можно сказать, что организация сервиса по предоставлению каршеринговых услуг требует большого количества времени. Это обусловлено тем, что для функционирования сервиса необходима подготовка технического оснащения. Также потребуется время для формирования юридической политики сервиса.

Посредством SWOT-анализа возможно выявить сильные и слабые стороны данного формата бизнеса (таб. 2.2.2):

Таблица 2.2.2 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Новый для Белгорода вид услуг, отсутствие прямых конкурентов; • Относительно низкая стоимость услуги; • Стремительный рост рынка в России; • Выгоднее, чем содержание собственного авто; • Положительное влияние на окружающую среду; • Положительное влияние на загруженность дорог; • Лояльное отношение властей к формату каршеринга 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложность прогнозирования спроса на услугу в городах с населением менее 1 млн. чел. • Слабая осведомленность россиян о формате каршеринга; • Необходимость крупных инвестиций; • Необходимость вложения большого объема средств в рекламу и продвижение; • Мало опыта в городах с населением менее 1 млн. чел; • Отсутствие инфраструктуры для каршеринга в провинциальных городах;

Продолжение таблицы 2.2.2

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение автопарка по мере роста спроса на услугу; • Постепенная замена арендованных машин на собственный автопарк; • Предоставление альтернативного формата передвижения 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий спрос в городе с населением менее 1 млн. чел.; • Консервативное отношение потенциальных клиентов к новым форматам транспорта

Таким образом, проанализировав таблицу, можно сказать, что каршеринг является перспективным и быстроразвивающимся направлением в России. Однако в небольших регионах подобный формат бизнеса еще не был реализован. Как следствие – нельзя применить чужой опыт при построении бизнес-модели для Белгорода и точно спрогнозировать поведение потребителей.

Главные цели проводимых рекламных мероприятий – сформировать представление об услуге каршеринга, донести ее преимущества для жителей Белгорода, а также осведомить о запуске сервиса нового формата. Основными клиентами сервиса будут люди, являющиеся активными пользователями интернета. По этой причине основная часть продвижения будет происходить в онлайн-пространстве. До запуска сервиса будут проведены следующие рекламные мероприятия (таб. 2.2.3):

Таблица 2.2.3 – Рекламные мероприятия на апрель 2019

Планируемое мероприятие по продвижению/тип рекламы	Ожидаемое улучшение бизнеса	Стоимость, руб.	Установленный срок
Рекламные посты в социальных сетях	Рост осведомленности клиентов о формате «carsharing», оповещение о запуске сервиса	6000	04.04; 14.4; 24.4
Контекстная реклама в социальных сетях	Рост осведомленности клиентов о формате «carsharing», оповещение о запуске сервиса	7000	04.04-24.4

Продолжение таблицы 2.2.3

Заказная статья в печатных СМИ	Рост осведомленности клиентов о формате «carsharing», оповещение о запуске сервиса	15000	04.04
Заказные обзоры от блогеров	Демонстрация возможностей каршеринга широкому кругу лиц	6000	06.04

Рекламный пост в новостных сообществах Белгорода с закреплением публикации в течение суток обойдется в 2000 руб. Данная цена актуальна для сообществ социальной сети «ВКонтакте» с количеством подписчиков от 90 тыс. чел. До 150 тыс.чел. Будет опубликовано три поста с периодичностью в раз в 10 дней.

Так как данный вид услуги не знаком большинству жителей Белгорода, в первую очередь, необходимо продемонстрировать ее преимущества. Для этого на тест-драйв будут приглашены ведущие блогеры города, которые расскажут о своих впечатлениях в интернете. Тест-драйв будет проходить за несколько дней до официального запуска сервиса.

Также будет запущена контекстная реклама. Реклама будет настроена в соответствии с портретом потенциального клиента фирмы. Стоимость одной рекламной сессии (22 тыс. показов объявления для целевой аудитории в течение суток) – 460 рублей. Реклама будет запущена на протяжении 20 дней. На протяжении этих дней будет скорректированы настройки целевой аудитории. Как следствие, затраты к концу периода уменьшатся. Итого контекстная реклама обойдется в 7000 рублей.

Публикация в журнале Velway обойдется в 15000 рублей. Итого первоначальный рекламный бюджет составит 34000 рублей. В последствии рекламные мероприятия будут проводиться раз в квартал. Также в течение всего периода функционирования предприятия будет осуществляться

продвижение в социальных сетях. Для этого будет задействован SMM-менеджер.

Для того, чтобы реклама была наиболее эффективной, необходимо сформировать портрет потенциального пользователя услуги.

Демографические данные по работе с клиентами:

Московским департаментом автотранспорта был сформирован следующий портрет клиента столичного каршеринга.

- Пол клиента: 90% пользователей составляют мужчины, 10% - женщины
- Семейное положение: 42% холосты/не замужем, 58% состоят в браке
- Наличие автомобиля: 36% не имеют автомобиль в собственности, 64% - имеют. Среди собственников 61% не готов отказаться от личного автомобиля, 7% - готовы отказаться от поездок по городу, 32% готовы отказаться от личного автомобиля полностью.
- Образование: 90% пользователей имеют высшее образование, 15% - два высших и более, 9% - среднее специальное образование
- Возраст: 32% - 26-30 лет; 28% - 31-35 лет; 15% - 21-25 лет; 15% - 36-40 лет; 7% - 41-45 лет; 2% - 46-50 лет; 1% - 51 и более лет
- Сфера деятельности: 27% - IT; 17% - другое; 16% - услуги; 12% - торговля; 11% - финансы; 9% - производство; 4% - искусство и культура; 2% - здравоохранение; 2% - образование

Портрет потенциального клиента в г. Белгород:

- Преимущественно мужчины;
- Преимущественно жители г. Белгород;
- Возраст. 1 категория: 21-30 лет. 2 категория: 30-40 лет;
- Наличие водительских прав категории «В»;
- Работающие, заработок средний или выше среднего;
- Активный пользователь интернета.

По статистике Росстата, на 1 января 2018 года численность населения Белгорода составила 391554 человека [36]. Плотность населения города

растет, и потому начинают возникать следующие проблемы: рост пробок и нехватка парковочных мест. Также в городе слабо развита система общественного транспорта: сообщение между некоторыми районами города отсутствует, транспортные средства по большинству маршрутов ходят с интервалом 15-20 минут, после 21:30 большая часть автобусов и троллейбусов завершает движение.

Кроме того, средняя заработная плата в Белгороде находится на отметке в 28735 рублей [13]. При таком доходе многие жители не могут позволить себе иметь и обслуживать личный автомобиль. Следовательно, возникает нужда в недорогом, но при этом быстром и удобном способе передвижения.

Для разработки эффективной маркетинговой стратегии необходимо иметь представление о действии конкурентов. Обладая этой информацией, можно разработать конкурентную стратегию маркетинга, которая позволит выгодно отличаться от конкурентов и обеспечить конкурентное преимущество.

Для того, чтобы сформулировать уникальное торговое предложение, необходимо оценить преимущества и недостатки конкурентов.

В Белгороде отсутствуют прямые конкуренты, работающие в формате каршеринга. Непрямыми конкурентами являются службы такси и фирмы, предоставляющие услуги аренды автомобиля посуточно.

Список конкурентов предприятия представлен в таблице (таб. 2.2.4):

Таблица 2.2.4 – Перечень конкурентов

Название фирмы	Род деятельности	Ценность для клиентов	Недостатки	Дата открытия
«Яндекс.Такси»	Такси	Низкая стоимость, удобное приложение, фиксированная стоимость поездки	Повышение тарифа в часы высокой нагрузки, плохое состояние автомобилей	2017
«Такси на «5»»	Такси	Низкая стоимость	Высокая загруженность	2011

			большое время ожидания	
«Айсберг»	Такси		Большое время ожидания, плохое состояние автомобилей	2010

Продолжение таблицы 2.2.4

«710 Городское»	Такси	Большой автопарк, возможность выбирать различные тарифы с разными классами автомобилей, удобное приложение	Высокая стоимость, оплата по счетчику, повышение тарифов в часы высокой нагрузки, дорогие тарифы с новыми автомобилями	2011
«Белавторрегион»	Посуточная аренда авто	В ассортименте автомобили различных классов	Высокая стоимость	2011
«Прокат авто31»	Посуточная аренда авто	Низкая стоимость среди прямых конкурентов		2015
МУП «Городской Пассажирский Транспорт»	Муниципальный транспорт	Низкая стоимость	Большой интервал прибытия транспорта, большинство маршрутов недоступны после 22:00, непродуманные маршруты	

Самыми бюджетными в расчете на рубль за минуту поездки являются «Городской пассажирский транспорт», «Такси на «5»» и новый сервис «Яндекс. Такси». Самыми дорогими являются сервисы посуточного проката автомобилей и Такси «710 Городское».

Конкуренты обладают следующими недостатками:

- Высокая стоимость поездки в расчете на рубль за минуту;
- Неразвитая система общественного транспорта в городе;
- Загруженность центральных улиц общественным транспортом, в следствие чего образуются пробки;
- Высокая нагрузка на сервисы подачи такси. В особенности, в ночное время, раннее утро и выходные дни.

В процессе формирования уникального торгового предложения для потребителя можно выделить следующие преимущества каршеринга:

- низкая стоимость поездки;
- более выраженная мобильность в сравнении с общественным транспортом;
- затраты ниже, чем при обслуживании личного авто;
- большая доступность в вечернее и утреннее время;
- автопарк, состоящий из новых иномарок.

Отличительной чертой сервиса будет автопарк, состоящий из новых иномарок Renault Sandero. Среди конкурентов возможность выбирать класс автомобиля присутствует у «Такси 710» и «Яндекс. Такси»: фирмы предлагают тарифы «Эконом», «Стандарт» и «Бизнес». «Яндекс. Такси» функционирует в Белгороде только с тарифом «Эконом». Стоимость тарифа «Стандарт» у оператора «Такси 710» в 2 раза превышает стоимость «Эконома». Таким образом, минута поездки при таких условиях будет составлять более 17 рублей. Автопарки белгородских сервисов такси включают в себя отечественные автомобили и иномарки, в т. ч. старше 2000 года.

Муниципальные власти также могут быть заинтересованы в содействии развитию каршеринг-формата. Для них выгода будет заключаться в возможности достигать социально-ориентированных цели:

- уменьшить число автомобилей, находящихся в личном владении;
- уменьшить нагрузку на дороги;

- увеличить мобильность населения в рамках города;
- сделать легковые автомобили доступными для категории людей, которые не могут позволить приобрести автомобиль во владение;
- улучшение экологии за счет уменьшения числа эксплуатируемых в городе автомобилей.

Ожидаемый спрос в первые месяцы после запуска сервиса составляет 100 минут поездки в день на каждый автомобиль. С увеличением осведомленности жителей Белгорода о новом формате и узнаваемостью бренда, спрос будет расти. Рост будет стимулироваться посредством рекламы. В дальнейшем, для увеличения лояльности клиентов будет введена система скидок и акции:

- купон на скидку на первую поездку;
- реферальная система: предоставление скидки за регистрацию друга по коду клиента;

Стратегия ценообразования: стоимость минуты поездки будет составлять 70% от стоимости минуты самого дешевого оператора такси в г. Белгород. На 2018 год десятиминутная поездка «Яндекс. Такси» и «Такси «На 5»» обойдется в 100-110 рублей. Следовательно, стоимость минуты пользования каршеринг-автомобилем будет составлять 8 рублей. Стоимость часовой поездки будет составлять 480 рублей. Стоимость поездки у самого дорогостоящего конкурента- 660 рублей. У самого дешевого – 540 рублей.

2.3 Организационный план

Форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Такая форма собственности предпочтительнее, чем регистрация ИП, так как при годовом доходе менее 60 млн. руб. предприятие попадает под упрощенную форму налогообложения. Для предприятия предпочтительна УСН-15. Сама деятельность подпадает под определение (ОКПД 2) 77.11

Услуги по аренде и лизингу легковых автомобилей и лёгких автотранспортных средств. Эта группировка не включает в себя услуги по аренде легковых автомобилей с водителем.

Функционирование предприятия будет осуществляться на базе столичного каршеринг-сервиса «TimCar». Формально такое сотрудничество не является покупкой франшизы. Заключение договора позволяет присоединиться к клиентской и технической базе сервиса. Условия сотрудничества:

- Не менее 5 автомобилей в автопарке;
- Офис площадью от 13 кв. м.;
- Наличие бухгалтера;
- Наличие техника;
- Осуществление услуг в качестве юридического лица.

После заключения договора сервис «TimCar» оказывает следующие услуги:

- Предоставляет программное обеспечение (приложения для смартфонов на базе iOS и Android; административную панель для управления и мониторинга процессов;
- Телематическое оборудование для автомобилей в аренду;
- Разработка технической карты под автомобиль;
- Монтаж оборудования;
- Обучение и стажировка персонала фирмы;
- Предоставление возможности использовать фирменный стиль компании;
- Брендинг;
- Доступ к клиентской базе;
- Рекламная поддержка, помощь в разработке трейд активности и региональной рекламной компании;
- Услуги круглосуточного call-центра;

- Консультация на всех этапах запуска проекта;
- Сопровождение бизнеса в течение всего срока договора.

Такой формат сотрудничества позволяет значительно снизить затраты на как на запуск проекта, так и на обеспечение функционирования фирмы.

Заключение договора с сервисом избавляет от необходимости разработки собственного ПО, закупки оборудования, создания call-центра.

Ниже представлена организационная структура предприятия (рис.2.3.1):

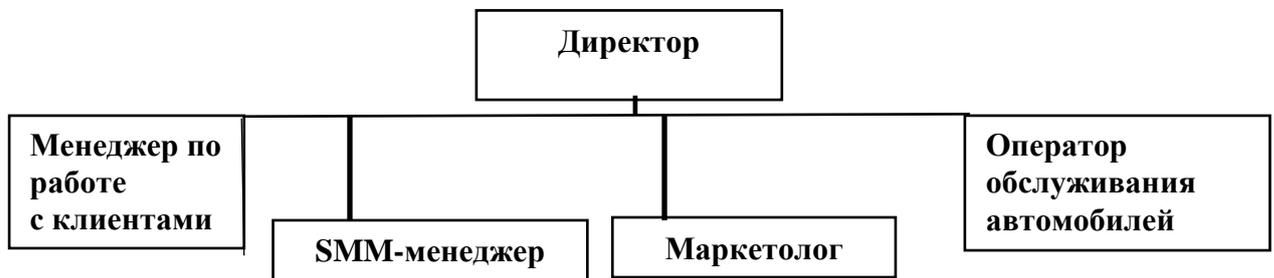


Рисунок 2.3.1 – Организационная структура предприятия

Организационная структура предприятия - линейная.

Бухгалтерия и юридическое сопровождение фирмы будет отдано на аутсорсинг. Это позволит сократить финансовые затраты, а также полностью сосредоточиться на остальных бизнес-процессах. Такое решение позволит сократить расходы на оборудовании рабочего места для бухгалтерии и юридического отдела. Также уходит необходимость выплачивать отчисления в ПФР И ФСС. Для фирмы будет оптимален вариант полного аутсорсинга бухгалтерии и юридическое консультирование.

Отдел продвижения представлен маркетологом, менеджером по работе с клиентом и SMM-менеджером. Для каждой должности будет утверждена должностная инструкция.

Обязанности маркетолога:

- Планирование маркетинговой деятельности;

- Исследование рынка (сбор и анализ информации о клиентах, сбор и анализ информации о конкурентах);
- Позиционирование.
- Оценка конъюнктуры рынка;
- Анализ результатов коммерческой деятельности предприятия;
- Разработка прогнозов продаж;
- Разработка целей и стратегий предприятия;
- Разработка плана маркетинга;
- Сегментирование клиентской базы;
- Маркетинговые коммуникации (реклама, промоакции, PR-мероприятия);
- Создание имиджа фирмы.

Обязанности менеджера по работе с клиентами:

- Обработка документов от новых клиентов;
- Заключение договора с клиентами;
- Обработка обращений от клиентов, обратная связь;
- Консультирование клиентов по услугам и специальным предложениям;
- Устраняет возникшие между клиентом и фирмой проблемы;
- Ведение клиентской базы.

Обязанности SMM-менеджера:

- Разработка стратегии присутствия фирмы в соц.сетях;
- Формирование целей и задач продвижения в соц.сетях: повышение потока клиентов, увеличение лояльности к бренду и т.д.;
- Ведение, оформление, развитие сообществ в социальных сетях;
- Наполнение сообществ контентом, написание текстов для публикаций, подбор иллюстраций, адаптация контента под формат площадки соц.сети;
- Проведение конкурсов и иных мероприятий в сообществах;
- Анализ показателей конверсии и корректировка рекламных мероприятий в соответствии с результатами;

- Управление репутацией – обработка отзывов от клиентов, реакция на комментарии, сбор обратной связи от целевой аудитории;
- Аналитическая работа, составление отчетов;
- Организация работы с фрилансерами (дизайнерами).

В обязанности операторов обслуживания автомобилей входит:

- Контроль состояния автомобилей: заправка, мойка, контроль сохранности салона, организация техосмотра;
- Контроль технической исправности автомобилей, организация технического обслуживания;
- Перегон автомобилей в наиболее удобные для клиентов локации.

Заниматься подбором и собеседованием персонала будет директор.

Весь требуемый персонал представлен в таблице (таб. 2.3.1):

Таблица 2.3.1 – Требуемый персонал

Должность	Кол-во	Необходимые навыки	Формат работы
Менеджер по работе с клиентами	1	Высшее образование по специальности «Менеджмент», грамотная устная и письменная речь, умение работать с большим объемом информации, умение работать с документами, знание делового этикета, опытный пользователь ПК	Работа в офисе
Оператор обслуживания авто	2	Права категории «В», среднее профессиональное образование по специальности «Автомеханик»	Работа в офисе и выезд
Маркетолог	1	Высшее образование по специальности «Маркетинг» / «Реклама», опыт работы на предприятии, занимающимся оказанием транспортных услуг, грамотная речь, опытный пользователь ПК	Работа в офисе/удаленно
SMM-менеджер	1	Схожий опыт работы	Удаленно

В течение первого года работы предприятия функции SMM-менеджера и менеджера по работе с клиентами будут осуществляться директором. Далее штат будет расширяться, будет модернизирована организационная структура в соответствии с потребностями предприятия.

Для обеспечения функционирования предприятия необходимо 3 рабочих места. Размеры ежемесячных окладов установлены согласно нынешней ситуации на рынке труда г. Белгорода. Начисление заработной платы будет происходить следующим образом (таб. 2.3.2):

Таблица 2.3.2 – Начисление заработной платы

Должность	Кол-во	Оклад в месяц	ФЗП в год	Налог на з.п.
Маркетолог	1	22000	264000	79728
Директор/менеджер по работе с клиентами	1	17000	204000	61608
Оператор обслуживания автомобилей	2	17000	408000	123216

Для оптимизации затрат в штат персонала будут входить только директор, маркетолог и два механика. Перечисленные сотрудники оформляются как наёмные работники согласно ТК РФ. С главным бухгалтером заключается договор аутсорсинга. С SMM-менеджером заключается договор на оказание услуг. Это позволит сэкономить на налогах и страховых взносах.

Работа предприятия будет осуществляться в следующем режиме: отдел продвижения работает в будние дни. Технический отдел работает ежедневно (в т.ч. в выходные и праздничные дни) и посменно.

Офис работает круглосуточно: в дневное время (9:00-18:00) в офисе находятся все сотрудники, не работающие удаленно. В этом же время офис открыт для посещения клиентами. В ночное время в офисе находятся механики.

Правовая документация предприятия представлена следующими документами:

- Устав предприятия;
- Учредительный договор;
- Протокол о создании ООО;
- Свидетельство о государственной регистрации юридического лица по форме №Н51003;

- Свидетельство о постановке на налоговый учет;
- Листы записи ЕГРЮЛ по форме №50007.

Также, список документации будет включать договор на аренду офисного помещения, договор на лизинг.

Ниже представлен календарный план реализации проекта. В нем указаны ключевые этапы, сроки их достижения, контрольные точки (таб. 2.3.3). Все даты указаны для 2019 года:

Таблица 2.3.3 – Календарный план работ

№	Этап	Ожидаемая дата завершения	№	Этап	Ожидаемая дата завершения
1	Обращение в юр.фирму, оказывающую услуги по гос.регистрации ООО и предприятия	01.03	19	Оформление персонала на работу	20.03
2	Предоставление необходимой документации юр.фирме	02.03	20	Получение автомобилей	25.03
3	Поиск офисного помещения	02.03	21	Поиск юриста	26.03
4	Поиск лизинг-программы	03.03	22	Проведение обучения персонала, настройка ПО	27.03
5	Поиск веб-студии	03.03	23	Юридическая консультация	28.03
6	Связаться с компанией, предоставляющей ПО и оборудование	04.03	24	Создание юридической документации для предприятия	1.4
7	Поиск фирмы, оказывающей услуги по аутсорсингу бухгалтерии. Оформление договора на аутсорсинг	04.03-05.03	25	Заказ рекламы в СМИ	1.4
8	Оформление договора аренды помещения	05.03	26	Оформление страховок на автомобили	2.4
9	Поиск персонала и собеседование персонала (маркетолог)	06.03 – 13.03	27	Запуск рекламы, запуск сайта	4.4
10	Закупка оборудования для офиса	07.03	28	Закупка оборудования для автомобилей	4.4
11	Обсуждение условий	11.03	29	Оборудование	5.4

	лизинг-программы			автомобилей	
12	Заключение лизингового договора, внесение аванса	12.03	30	Запуск проекта	8.4
13	Оформление договора с веб-студией на написание сайта	13.03			
14	Оборудование офисного помещения	14.03			
15	Оформление сотрудников на работу	15.03			
16	Заключение договора на покупку ПО и оборудования для каршеринга. Оплата	16.03			
17	Поиск и собеседование персонала (операторы обслуживания)	18.03			
18	Создание маркетинговой стратегии фирмы	18.03			

Таким образом, ожидаемый срок реализации проекта: с 01.03.2019 по 8.04.2019.

2.4 Риски проекта

Риски проекта, в первую очередь, связаны с уникальностью услуги для г. Белгорода – сложно точно спрогнозировать поведение потребителей и спрос на услугу. Главным является коммерческий риск - риск, связанный с реализацией услуги.

Основные причины возникновения риска [15]:

- Снижение или отсутствие спроса на услугу;
- Потеря качества услуги;
- Повышение издержек в сравнении с намеченными (в т.ч. в результате непредвиденных пошлин, отчислений), что приводит к снижению прибыли.

Факторы, влияющие на уровень коммерческого риска:

- Действия конкурентов;
- Экономическое положение на рынке;

- Форс-мажорные обстоятельства;
- Ошибочные прогнозы развития внешней среды;
- Неверная оценка потенциала предприятия;
- Низкое качество управления финансовыми, материальными, трудовыми ресурсами.

Управляемые факторы риска – те, которые зависят от качества работы предприятия. К ним относятся качество работы предприятия, качество управленческой работы, уровень организации труда на предприятии, эффективность использования ресурсов. Наиболее вероятные риски представлены в таблице (табл.2.4.1):

Таблица 2.4.1 – Риски предприятия

Риск	Меры предупреждения риска	Вероятность наступления риска
Прибыль ниже ожидаемой	Организация деятельности предприятия согласно составленному бизнес-плану; проведение опроса среди жителей Белгорода для определения спроса на услугу; регулярный контроль динамики спроса	Средняя вероятность
Порча/угон имущества	Оформление страховки; определение уровня ответственности клиента юридическим договором	Низкая вероятность
Поломка автомобиля	Ежеквартальный осмотр автомобилей на СТО, ежемесячный осмотр штатным оператором обслуживания автомобилей.	Высокая вероятность
Ликвидация предприятия «TimCar», обеспечивающего техническую поддержку	Ежеквартальный анализ деятельности предприятия на рынке, составление прогнозов маркетологом.	Низкая вероятность

Таким образом, за каждый вид риска несет ответственность отдельный сотрудник: маркетолог, оператор обслуживания автомобилей, директор. Действия перечисленных рисков возможно ограничить, регулярно анализируя факторы внутренней и внешней среды предприятия.

2.5 Финансовый план

Прежде всего, необходимо оценить необходимо оценить общие затраты на реализацию проекта (таб. 2.5.1):

Таблица 2.5.1 – Общие затраты на реализацию проекта

Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Собственные средства (тыс. руб.)	Заемные средства (тыс. руб.)	
			Кредитные средства	Заемные средства
Обращение в юридич. фирму, оказывающую услуги по гос. регистрации ИП и предприятия	2	2	---	---
Оформление договора на аутсорсинг	30	30	---	---
Оформление договора с веб-студией на создание сайта; оплата	17	17		
Оформление договора аренды помещения (полгода)	81,5	81,5	---	---
Закупка и оплата оборудования для офиса	60	60	---	---
Заключение лизингового договора; внесение аванса	594		---	594
Заключение договора на покупку ПО и оборудования для каршеринга; оплата	384		---	384
Юридическая консультация, составление юридической документации для предприятия	24	24	---	---
Оформление страховок на автомобили	464		---	464
Оборудование автомобилей	8	8	---	---

Продолжение таблицы 2.5.1

Рекламный бюджет (годовой)	90	90		
Итого: 1 754 500 руб. Собственные средства: 600 000 руб. Кредитные средства: 1 154 000 руб.				

В аренду будет взято офисное помещение в центре города площадью 13 кв. м. Стоимость аренды – 12 тыс. руб./месяц, включая коммунальные платежи. Офисное помещение оборудовано мебелью. Минимальный срок аренды офисного помещения – 6 месяцев. Обеспечительный платеж составляет 9500 рублей. Будет внесена предоплата за полгода в размере 72 тыс. руб. Вместе с обеспечительным платежом для заключения договора аренды потребуется 81500 руб.

Т.к. в снимаемом офисном помещении уже имеется мебель, необходимо закупить технику и офисные принадлежности. Для оборудования двух рабочих мест потребуется 60 тыс. руб. В эту стоимость входят 2 ПК, покупка лицензионного программного обеспечения и офисные принадлежности.

Стоимость бухгалтерского аутсорсинга рассчитывается в зависимости от системы налогообложения предприятия, количества операций, выполненных за месяц и количества персонала в штате. Предприятие будет применять УСН15, количество персонала – до 10. Обслуживание предприятия обойдется в 5000 рублей ежемесячно. Будет внесена предоплата за полгода. Итого заключение договора предусматривает затраты в 30000 рублей.

Лизинг автомобилей позволит снизить сумму, требующуюся для запуска проекта. Также это позволит снизить риски для предприятия. Оформление автомобилей в лизинг станет более выгодным решением, нежели оформление договора на аренду у частных лиц или ИП, т.к. в таком случае аренда одного автомобиля обойдется в 37 000 руб. в месяц. При

условии стоимости автомобиля в 495 000 руб., первоначального взноса в размере 20%, сроке договора в 48 месяцев, договор лизинга предусматривает ежемесячные выплаты в размере 13079 рублей за один автомобиль по программе «Альфа-лизинг». Для оформления договора необходимо внести аванс в размере 594000 руб. за 8 автомобилей Renault Sandero 2017 года выпуска.

Предприятие будет работать на базе «TimCar» - столичного сервиса каршеринга. Фактически предприятие не приобретает франшизу, а покупает возможность присоединиться к технической и клиентской базе «TimCar». Ежемесячный абонентский платеж составляет 2000 рублей за автомобиль. 2000 рублей в месяц за один автомобиль – аренда оборудования. Итого обеспечение функционирования системы обойдется в 4000 рублей/месяц за автомобиль. Суммарно потребуется 32000 руб. за весь автопарк. Договор заключен на год. На это потребуется 384000 рублей.

На оформление полной страховки КАСКО с неограниченным количеством водителей потребуется 464 440 рублей на все автомобили. Расчет был проведен исходя из параметров автомобилей.

На оборудование автомобилей (в том числе, аптечка, огнетушитель, зарядные устройства) потребуется 8000 рублей.

На рекламу и продвижение потребуется 34 000 руб.

Таким образом, суммарно на запуск проекта понадобится 1 744 500 рублей. Из них – 600 000 рублей составляют личные средства. 250 000 заемные. 894 000 кредитные.

Раз в квартал со стороны предприятия будут проводиться рекламные мероприятия: контекстная реклама, реклама в сообществах соц.сетей. Также раз в квартал будет проводиться осмотр автомобилей на СТО. Раз в полугодие фирме предстоят следующие траты:

- Продление договора на аренду (72 тыс. руб.)
- Продление договора на аутсорсинг (30 тыс. руб.)

Раз в год требуются следующие траты:

- Продление договора с «TimCar» (384 тыс. руб.);
- Продление КАСКО (454 тыс. руб.);
- Техобслуживание и техосмотр автомобилей (25 тыс. руб.).

Прежде, чем приступить к расчету cash flow, необходимо определить постоянные издержки предприятия. Перечень ежемесячных расходов указан в таблице ниже (таб. 2.5.2):

Таблица 2.5.2 – Перечень ежемесячных расходов в 2019 г.

Расходы	Сумма, руб.
Заработная плата	73000
Налоговые выплаты за персонал	22046
Содержание домена сайта	700
Выплаты по лизингу	104632
Выплаты по кредиту	43050
Аренда офиса	12000
Услуги аутсорсинга	5000
Итого:	248428

Постоянные издержки составляют 248 428 рублей в месяц.

К переменным издержкам относятся траты на мойку, ТО, заправку автомобиля, периодическое проведение рекламных мероприятий, налоговые выплаты по УСН-15.

Исходя из данных, полученных в результате опроса, можно предположить, что в среднем время эксплуатации каждого автомобиля будет составлять 150 минут/день. Также в процессе расчёта cash flow учитывается сезонный рост спроса в теплое время года, рост спроса, связанный с ежеквартальным запуском рекламы и рост спроса, связанный с увеличением узнаваемости сервиса. Ожидаемые денежные потоки за 2019 год представлены в таблице (табл.2.5.3):

Таблица 2.5.3 – Ожидаемый cash flow за 2019 год

Ожидаемый cash flow	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Август
Поступления от оказания услуг:	0	297600	297600	297600	396800	396800
Постоянные издержки:	90000	248428	248428	248428	248428	248428
Переменные издержки:	1664000	93000	93000	93000	133294	133294
Сальдо	(1754000)	-43828	-43828	-43828	14468	14468

Продолжение таб. 2.5.3

Ожидаемый cash flow	Сент.	Окт.	Ноя.	Дек.	Итого:
Поступления от оказания услуг:	396800	367833	367833	367833	3 186 699
Постоянные издержки:	248428	248428	248428	248428	2 325 852
Переменные издержки:	133294	107500	107500	107500	2 665 442
Сальдо	14468	11905	11905	11905	-1 804 595

Лизинговые платежи и выплаты по кредитам завершаются в 2022 году.

Рассчитаем cash flow по 2023 год включительно (табл. 2.5.4):

Таблица 2.5.4 – Денежные потоки за 2020 год

Ожидаемый cash flow	I	II	III	IV	Итого
Поступления от оказания услуг:	1 190 800	1 309 440	1 190 800	1 071 360	4 762 400
Постоянные издержки:	805 284	805 284	805 284	805 284	3 221 136
Переменные издержки:	369 367	418 020	369 367	334 800	1 491 554
Сальдо	16 149	86 134	16 149	- 68 724	49 710

Таблица 2.5.5 – Денежные потоки за 2021-2023 год

Ожидаемый cash flow	2021	2022	2023
Поступления от оказания услуг	5 418 000	5 430 000	5 430 000

Продолжение таблицы 2.5.5

Постоянные издержки	3 211 933	3 211 933	1 676 977
Переменные издержки	1 734 097	1 880 390	2 419 636
Сальдо	471 970	337 677	1 333 387

Рассчитаем приведенную стоимость нашего проекта в таблице 2.5.4:

Таблица 2.5.4 – Расчет NPV проекта

Расчетный период, год	Приток денежных средств	Инвестиции и по проекту	Чистый поток денежных средств	Дисконт	Дисконтированный денежный поток денежных средств	NPV
0 период	0	(4991294)	(4991294)	1	(4991294)	(4991294)
1 период (2020)	4762400	(4712690)	49710	0,83	59891,5	(4931402,5)
2 период (2021)	5418000	(4946030)	471970	0,69	684014,5	(4247388)
3 период (2022)	5430000	(5092323)	337677	0,57	592415,8	(3654972,2)
4 период (2023)	5430000	(4096613)	1333387	0,48	2777889,58	(877082,62)
5 период (2023)	5500000	(4424342)	1075658	0,4	2689145	1812062,38
6 период (2024)	5500000	(4424342)	1075658	0,33	3259569,7	5071632,08
7 период (2025)	5500000	(4424342)	1075658	0,28	3841635,71	8913267,8
Итого	NPV = 8913267,8 руб.					

Проект окупится в течение 7 лет и 14 дней.

Таким образом, в процессе разработки бизнес-плана был определен бюджет и сроки реализации проекта, сформирована организационная структура предприятия и календарный план реализации проекта, перечислены необходимые рекламные мероприятия и определен срок окупаемости проекта.

Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы были выполнены следующие задачи:

- Исследованы теоретические аспекты бизнес-планирования;
- Разработано резюме бизнес-плана;
- Проанализирован рынок каршеринга в России;
- Проанализирована деятельность конкурентов в г. Белгороде;
- Определены основные инструменты для достижения целей предприятия;
- Оценена финансовая эффективность проекта.

Для реализации проекта потребуется менее полутора месяцев. Предполагаемый срок реализации: с 1.03.2019 по 8.04.2019. Для контроля выполнения всех этапов реализации проекта был разработан календарный план мероприятий.

Бюджет реализации проекта составит 1 744 500 руб. Из них 600 000 руб. – собственные средства. Лизинговые и заёмные платежи будут выплачиваться на протяжении 48 месяцев. Срок окупаемости проекта – 7 лет. Форма налогообложения предприятия – УСН-15.

Штат персонала включает в себя четырех сотрудников: директор, маркетолог, два оператора обслуживания автомобилей. Бухгалтерские функции отданы на аутсорсинг.

Также были определены риски проекта и меры их предотвращения. Кроме того, были определен перечень рекламных мероприятий, необходимых для запуска и продвижения проекта. Первоначальный рекламный бюджет до официального запуска сервиса составит 34 000 рублей.

Список литературы

1. Акулич, М.В. Интернет-маркетинг: учебник для бакалавров [Текст] / М.В. Акулич. – Москва : Дашков и К, 2016. - 352 с.
2. Арустамов, Э.А. Основы бизнеса: учебник [Текст] / Э.А. Арустамов. – Москва : Дашков и К, 2013. - 232 с.
3. Борисова, Е. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике [Текст] / Е.Борисова // Служба кадров, 2014 — № 5.- С.21-25
4. Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник для бакалавров [Текст] / А.И. Базилевич, В.Я. Горфинкель, Л.В. Бобков. – Москва : Проспект, 2013. - 640 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2015. - 320 с.
6. Виданов, Н.В. Маркетинг и маркетинговые исследования [Текст] / Н.В. Виданов // Маркетинг. – 2015. – № 4 (52). – 10 с.
7. Войтов, А.Г. Экономическая теория: учебник для бакалавров [Текст] / А.Г. Войтов. – Москва : Дашков и К, 2013. - 392 с.
8. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов [Текст] / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - 2-е изд., пер. и доп. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 570 с.
9. Гарнов А.П. Экономика предприятия: учебник для бакалавров [Текст] / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. – Москва : Юрайт, 2017. - 303 с
10. Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия [Текст] / Л.Т. Гиляровская. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 256 с.
11. Голодова, Ж.Г. Финансы и кредит: учебное пособие [Текст] / Ж.Г. Голодова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. - 448 с.

12. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: [Текст] / В.Л. Горбунов. – Москва : ИНФРА-М, 2016. - 247 с.
13. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Текст] / В.А. Горемыкин. – Москва : Юрайт, 2018. – 509 с.
14. Давлетшин Р.Р. Бизнес-планирование в коммерческой деятельности [Электронный ресурс] / Р.Р. Давлетшин // Экономика и социум : электрон. науч. журн. 2015. №2. Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_15/davletshin%20r.r..pdf.
15. Денежные доходы и расходы населения Белгородской области за январь 2018 года : статистический бюллетень. № 02-15/11 / Росстат, Территориальный орган Федеральной службы Гос. статистики по Белгородской области ; отв. за вып. С.И. Мосьпан. - Белгород : Белгородстат, 2018. - 6 с.
16. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие [Текст] / Л.А. Дробышева. - 4-е изд. / - Москва : Дашков и К, 2016. - 152 с.
17. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации" [Текст] / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, С.А. Широковских. - 2-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2014. - 254 с.
18. Екимова, К.В. Финансы организаций (предприятий): учебник [Текст] / К.В. Екимова, Т.В. Шубина. – Москва : ИНФРА-М, 2013. - 375 с.
19. Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация: учебное пособие [Текст] / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнева, А.В. Харсеева. – Москва : ИНФРА-М, 2014. - 340 с.
20. Зигель, Э.С. Составление бизнес-плана [Текст] / Э.С.Зигель. – Москва : «Джон Уайли энд Санд», 2016. – 354 с
21. Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: учебное пособие [Текст] / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. - 288 с.

22. Игрунова, О.М. Методика и практика проведения маркетинговых исследований различных рынков товаров и услуг : учебное пособие [Текст] / О.М. Игрунова. - 2-е изд., стер. - Москва : Директ-Медиа, 2016. -102 с.
23. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2013. - 1104 с.
24. Кондратова, И.Г. Основы управленческого учёта [Текст] / И.Г. Кондратова. – Москва : Финансы и статистика, 2016. – 243 с.
25. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров [Текст] / А.В. Коротков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 595 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга = Marketing essentials : краткий курс : пер. с англ. [Текст] / Ф. Котлер. – Москва : ИД Вильямс, 2016. - 488 с.
27. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник [Текст] / Н.Ю. Круглова. – Москва : КноРус, 2013. - 440 с.
28. Любанова, Т.П. Бизнес-план : Опыт, проблемы [Текст] / Т.П. Любанова. – Москва : Издательство Книга сервис, 2018. – 396 с.
29. Манн И.Б. Бизнесхак на каждый день. Экономьте время, деньги и силы [Текст] / И.Б. Манн, Р. Шагабутдинов. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 304 с.
30. Маслова Е.Л. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст] / Е.Л. Маслова. - Москва : Дашков и К, 2015. - 336 с.
31. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: учебное пособие [Текст] / Ю.В. Морозов. – Москва : ИТК Дашков и К, 2016. - 148 с.
32. Плешков, Б. Бизнес-План или как повысить доходность вашего предприятия [Текст] / Б. Плешков. – Москва : Анкил, 2016. – 321 с.
33. Понуждаев Э.А. Теория менеджмента : история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие [Текст] / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 661 с

34. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов [Текст] / Майкл Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 454 с.
35. Савкина Р.В. Планирование на предприятии : учебник [Текст] / Р.В. Савкина. - Москва : Дашков и К, 2015. - 320 с.
36. Сайт Департамента автотранспорта Москвы: портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/dt/>
37. Сайт Мэра Москвы: портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/news/item/36412073/>
38. Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования: учебное пособие для бакалавров [Текст] / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. – Москва : Дашков и К, 2015. - 296 с.
39. Скворцова Н.А. Маркетинговая деятельность предприятия, как современная сфера бизнеса : учебное пособие [Текст] / Н.А. Скворцова. – Москва : Директ-Медиа, 2015. - 325 с.
40. Социально-экономическое положение Белгородской области в январе 2018 года : комплексный доклад. №1 / Росстат, Белгородстат ; отв. за вып. И.Ю. Крутикова. - Белгород : Белгородстат, 2018. - 232 с.
41. Социально-экономическое положение Белгородской области в январе-феврале 2018 года : комплексный доклад. №2 / Росстат, Белгородстат ; отв. за вып. И.Ю. Крутикова. - Белгород : Белгородстат, 2018. - 248 с.
42. Стрелкова Л.В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие [Текст] / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 367 с.
43. Тхориков Б.А. Бизнес-планирование : учебно-методическое пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент" [Текст] / Б.А. Тхориков, О.А. Герасименко; рец.: Ж.Н. Авилова, С.Н. Прядко ; М-во образования и науки РФ, . - Белгород : ИД Белгород, 2017. - 68 с.

44. Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - The ernst & young business plan guide [Текст] / Б. Форд, Д. Борнстайн, П. Пруэтт; пер. с англ. М. Сухановой. - 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 258 с.

45. Черняк, В.З. Оценка бизнеса [Текст] /В.З. Черняк. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 411 с.

46. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов = Accounting and Finance for Non-Specialists [Текст] / П. Этрилл, Э. Маклейни; пер. с англ. В. Ионов. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2017. - 648 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкета

Добрый день. Перед запуском сервиса каршеринга мы проводим анкетирование для изучения спроса на услугу. Просим вас пройти наш опрос.

Каршеринг – формат аренды, предполагающий оплату лишь за фактическое использование автомобиля. Вы можете использовать ближайший свободный автомобиль сервиса для краткосрочных поездок, совершая оплату услуги в расчете за минуту пользования. При этом, затраты на обслуживание и заправку автомобиля берет на себя сервис каршеринга.

1. Есть ли у вас водительские права категории «В»?
 - Да;
 - Нет.
2. Есть ли у вас автомобиль?
 - Да;
 - Нет.
3. Как часто вы используете автомобиль?
 - Ежедневно;
 - 2-4 раза в неделю;
 - 1 раз в неделю / только по выходным;
 - Реже раза в неделю.
4. Сколько времени в день вы используете свой автомобиль?
 - 15-20 минут;
 - 30-60 минут;
 - 1-2 часа;
 - 2-4 часа;
 - Более 4х часов.
5. Как часто вы пользуетесь сервисами такси?
 - Раз в несколько месяцев;
 - Раз в 1-2 месяца;
 - Несколько раз в месяц;
 - Каждую неделю;
 - Более 3х раз в неделю.
6. Слышали ли вы про каршеринг (поминутная аренда автомобиля без водителя)?
 - Да;
 - Нет;
7. Интересна ли вам такая услуга в Белгороде?

- Услуга интересна, был опыт использования;
- Услуга не интересна, был опыт использования;
- Услуга не интересна, не было опыта использования;
- Услуга интересна, не было опыта использования.

8. Сколько вы готовы платить за подобную услугу?

- Менее 350 рублей в час;
- 350 рублей в час;
- 450 рублей в час;
- 550 рублей в час;
- Более 550 рублей в час.

9. Пол:

- Мужской;
- Женский.

9. Возраст:

- 21-27 лет;
- 27-32 лет;
- 32-36 лет;
- 37-42 лет;
- 42-47;
- Более 47 лет.

10. Где вы проживаете?

- Г. Белгород;
- Белгородский район;
- Белгородская область;
- Другое.