

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-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПО
ПРОДАЖЕ АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001422
Лубкина Дмитрия Владимировича

Научный руководитель
доцент
Семибратский М.В.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Концепция проекта открытия организации по продаже автотранспортных средств	6
1.1 Описание бизнес-идеи проекта.....	6
1.2 Описание бизнес-модели проекта.....	11
Глава 2 Исследование маркетинговой среды проекта.....	13
2.1 Анализ емкости рынка подержанных автомобилей.....	13
2.2 Анализ конкурентной среды проекта.....	18
Глава 3 Разработка бизнес-плана проекта.....	21
3.1 Бизнес-план открытия ИП Лубкин Д.В. («Авто-Век»).....	21
3.2 Оценка экономической эффективности проекта.....	27
Заключение.....	32
Список литературы.....	34
Приложение.....	39

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что каждый начинающий предприниматель, планируя создание нового предприятия, как определенного бизнес проекта, должен ясно представлять потребность данного проекта в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, находить источники их формирования, а также уметь определять эффективность вложения ресурсов и возможные риски, с которыми проект может столкнуться в процессе своей реализации.

В условиях рыночной экономики и растущей конкуренции предпринимателю невозможно достигнуть стабильного успеха, если тот не начнет четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о внешней среде и текущей конъюнктуре рынка, так и о собственных сильных сторонах и финансовых перспективах.

При всем многообразии форм предпринимательской деятельности существуют универсальные подходы, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для компаний различного профиля, способствующие своевременному получению управленческой информации, необходимой для минимизации потенциальных угроз, препятствующих достижению поставленных целей.

Одним из таких ключевых подходов является разработка бизнес-плана будущего проекта по созданию предприятия.

Многолетний опыт построения бизнес процессов показывает, что при планировании своей деятельности фирмы имеют более высокие экономические результаты, чем без стартового и последующего систематического планирования. Поэтому для занятия предпринимательской деятельностью нужно иметь некую стратегию и тактику ведения бизнеса, правильно поставленные цели, техники, технологии, планы организации производства и реализации продукции. Всё это включает в себя разработка

бизнес-плана, который дает возможность определить пути и способы достижения поставленных целей, максимально использовать преимущества предприятия, обосновать надежность и реализуемость проекта.

Предметом исследования являются теоретические и методологические подходы к разработке бизнес-плана открытия организации по продаже автотранспортных средств.

Цель исследования – разработать бизнес-план по открытию организации малого бизнеса – ИП Лубкин Д.В. (интернет-салон подержанных автомобилей «Авто-Век»).

Задачи исследования:

1. Сформулировать концепцию и описать общую бизнес-идею и бизнес-модель проекта;
2. Провести маркетинговое исследование рынка подержанных автомобилей и его сегментацию;
3. Провести анализ конкурентной среды проекта;
4. Разработать бизнес-план проекта по открытию ИП Лубкин Д.В. (интернет-салон подержанных автомобилей «Авто-Век»);
5. Рассчитать общую экономическую эффективность проекта.

Теоретико - методологическую основу исследования составляют труды в монографических и периодических изданиях, таких основоположников маркетинга, как: Портер М., Котлер Ф., Коллинз Дж., работы ученых, активно занимающихся вопросами бизнес-консалтинга и бизнес-планирования: Райс Э., Траут Дж., Галенко В. П., Уэбстер Ф., Сулова Ю.А., Бест Р., Черняк В.З., а также труды выдающихся исследователей в области менеджмента и бизнес-планирования: Виханский О.С., Корицкий Э.Б., Мескон М., Ансофф И., Тэллис Дж.

Методы исследования. Количественные и качественные методы анализа: сбор и анализ вторичной информации (Desk Research), контент-анализ специализированных бизнес-форумов, системный анализ, структурно-функциональный и структурно-динамический анализы, стратегический анализ,

анализ бизнес процессов. В дополнение к кабинетным исследованиям, для написания бизнес-плана предприятия малого бизнеса были проведены полевые исследования, в состав которых вошли: интервью с экспертами и опрос потенциальных потребителей.

Эмпирическая база исследования представлена данными, полученными в ходе анализа вторичной экономической и маркетинговой информации, представленной консалтинговыми компаниями в форме публикаций специализированных исследований рынков и их сегментов; результатами маркетинговых опросов, проведенных в настоящем исследовании; результатами контент-анализа специализированных бизнес-форумов.

Апробация результатов исследования. Полученный в ходе написания бизнес-план планируется использовать при создании действующего предприятия малого бизнеса, специализирующегося на продаже подержанных автотранспортных средств, и последующем его развитии в трехлетней перспективе.

Практическая значимость. Данные маркетингового исследования, проведенного в рамках выпускной квалификационной работы, должны предоставить управленческую информацию, необходимую для успешного стартапа проекта по созданию предприятия малого бизнеса и его продвижения на целевой рынок. Данные, полученные в ходе написания раздела организационного планирования создаваемого предприятия, будут использованы при формировании организационной структуры, подборе персонала и в процессе последующей реализации предприятием своей коммерческой деятельности. Данные финансового планирования призваны способствовать повышению эффективности принимаемых начинающим предпринимателем управленческих решений и снижению вероятности возникновения негативных финансовых рисков.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1 Концепция проекта открытия организации по продаже автотранспортных средств

1.1 Описание бизнес-идеи проекта

В рамках рассматриваемого проекта предполагается открытие организации по купле-продаже подержанных автомобилей. Концепция проекта предусматривает ведение коммерческой деятельности по выкупу, техническому обслуживанию, предпродажной подготовке и реализации бывших в употреблении автомобилей физическим лицам.

Бизнес будет располагаться на территории Белгородской области: Ракитянский район, пос. Ракитное, ул. Коммунаров, д.1.

На данный момент для организации бизнеса в собственности имеется офисное помещение площадью 50м² и оборудованная стоянка для автомобилей площадью 170м².

Техническое обслуживание, ремонт и придание товарного вида приобретенным компанией автомобилям планируется осуществлять за счет сторонних автосервисов и автомоек по принципу аутсорсинга. Это решение позволит сократить размер первоначальных инвестиций на аренду и оборудование ремонтного бокса и снизит затраты на оплату труда механиков. С другой стороны, оплата счетов за ремонт сторонними организациями приведет к снижению уровня рентабельности продаж, что стоит учесть при написании бизнес-плана.

Рассматриваемый проект преследует цель по созданию высокорентабельного бизнеса в сфере купли-продажи подержанных автомобилей и получению прибыли в процессе его функционирования.

Для достижения поставленной цели планируется достичь выполнения следующих стратегических задач (табл. 1.1.1):

Таблица 1.1.1 – Стратегические задачи проекта

	Задача	Значение
1	Создать бизнес стоимостью	5 млн. руб.
2	Объем продаж в год	72 автомобиля
3	Чистая прибыль в год	Не менее 2,5 млн. руб.
4	Рентабельность продаж	Не менее 9%
5	Срок возврата инвестиций, лет	Не более 2 лет
6	Значение IRR на уровне	0,25
7	Значение NPV по итогам 3 года проекта	1,5 млн. (при ставке дисконтирования 14%)

Результатом данного бизнес-плана будет являться план создания бизнеса стоимостью 5 млн. рублей с рентабельностью продаж 9% и чистой годовой прибылью не менее 2,5 млн. рублей.

Регистрация бизнеса. Любая деятельность, предполагающая, получения прибыли подлежит юридической регистрации. Никаких особых требований вроде получения лицензий и разрешений здесь не предъявляется.

Для реализации предпринимательской деятельности в рамках законодательства РФ требуется осуществить регистрацию организации и встать на учет в налоговые органы, а так как планируется найм персонала, то и на учет в ПФР и ФСС.

В качестве возможных форм собственности организации рассматривались ООО и ИП. Сравнительная характеристика данных форм собственности представлена в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Сравнительная характеристика форм собственности, оптимальных для предприятия розничной торговли

Критерий сравнения	ИП	ООО
1	2	3
Регистрация	Простая, включает в себя основной набор документов. Регистрируется по месту прописки.	Сложная, требует заключения учредительного договора, разработки устава, копии протокола учредительного собрания и уставной капитал от 10 000 руб. Регистрация возможна только по определенному юридическому адресу.

Продолжение таблицы 1.1.1

1	2	3
Учредитель	Единственный собственник бизнеса.	Возможно несколько учредителей (до 50 человек).
Доход	Есть возможность свободно распоряжаться выручкой.	Учредители ООО могут распределять дивиденды не чаще, чем раз в квартал. ООО должно удержать у своих учредителей НДФЛ дивидендов по ставке 9%.
Ответственность	Несет ответственность всем принадлежащим имуществом.	Участники отвечают только размером вкладов в уставной капитал.
Бухгалтерский учет	ИП без сотрудников не обязан вести бухгалтерский учет и представлять в налоговые органы бухгалтерскую отчетность. ИП на УСН должен вести книгу учета доходов и расходов.	Обязано вести бухгалтерский учет и сдавать отчетность в ФНС, ПФР и ФСС.
Виды деятельности	Существуют ограничения по видам деятельности.	Перечень видов деятельности не ограничен.
Сотрудники	Может вести деятельность без сотрудников.	Автоматически регистрируется в качестве работодателя с момента создания, поскольку сам директор является наемным сотрудником.

Проанализировав данные, представленные в таблице 1.1.1, мы пришли к выводу, что наиболее оптимальным для открытия небольшой организации по купле-продаже подержанных автомобилей является регистрация ИП, что во-первых существенно снижает финансовые и временные затраты на регистрацию, во-вторых упрощает систему ведения бухгалтерского учета, а в-третьих дает возможность предпринимателю свободно распоряжаться выручкой.

Следующим шагом стал выбор системы налогообложения для будущего предприятия. Сравнение наиболее приемлемых для проекта систем налогообложения приведено в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2 – Сравнительная характеристика спецрежимов налогообложения

	УСН (упрощенная система налогообложения)	ЕНВД (единый налог на вмененный доход)
Условия применения спецрежима	1. Доходы не более 60 млн. руб. в год. 2. Не более 100 сотрудников. 3. Остаточная стоимость основных средств – не более 100 млн. руб. 4. Для организаций – доля участников-юридических лиц – не более 25%. 5. Для организаций – отсутствие филиалов и представительств. 6. И другие в соответствии со ст. 346.12 НК РФ.	1. Не более 100 сотрудников. 2. Для организаций – доля участников-юридических лиц – не более 25%.
Объект налогообложения	1. доходы, полученные в кассу и на расчетный счет; 2. разница между доходами и расходами.	Вмененный доход = «базовая доходность» х «физический показатель» в кол. выражении.
Ставка налога	1. 6% для объекта «доходы»; 2. 15% для объекта «доходы минус расходы»; Или минимальный налог 1% от дохода, если 15% от разницы между доходами и расходами меньше, чем 1% от дохода.	15% от размера вмененного дохода
Нужно ли вести налоговый учет	Учет ведется в Книге учета доходов и расходов	Нет
Льготы	Освобождение от уплаты: 1. налога на прибыль (для организаций) и НДФЛ (для ИП); 2. налога на имущество; 3. НДС (за некоторыми исключениями).	

При этом стоит учитывать, что Статьей 346.27 НК РФ определено, что розничная торговля – это предпринимательская деятельность, связанная с торговлей товарами (в том числе за наличный расчет, а также с использованием платежных карт) на основе договоров розничной купли-продажи. К данному виду предпринимательской деятельности не относится реализация подакцизных товаров, указанных в подп. 6-10 п. 1 ст. 181 НК РФ (в том числе автомобили).

Согласно ст. 193 НК РФ все автомобили относятся к подакцизным товарам, на предпринимательскую деятельность, связанную с розничной торговлей легковыми автомобилями, система налогообложения в виде ЕНВД для отдельных видов деятельности не распространяется.

Таким образом, наиболее выгодной системой налогообложения для проектного предприятия, на наш взгляд, является УСН «Доходы, уменьшенные на величину расходов». Эта система больше подходит проектной организации, нежели УСН «Доходы», т.к. выкуп автомобиля, его содержание, ремонт и последующая перепродажа требуют существенных расходов, а УСН «Доходы минус расходы» позволяет уменьшить налогооблагаемую базу на величину этих расходов и тем самым снизить налоговую нагрузку на бизнес.

Чтобы рассчитать налог на УСН «Доходы, уменьшенные на величину расходов» необходимо:

1. Из суммы доходов за определенный период вычесть сумму расходов за тот же период (в качестве расходов, среди прочих, признаются все уплаченные страховые взносы за себя и за работников для ИП и организаций).

2. При расчете налога за год можно включить в расходы сумму убытка прошлых лет (когда расходы превысили доходы) и разницу между уплаченным минимальным налогом и суммой налога, исчисленного в общем порядке за предыдущий год.

3. Умножить полученный результат на ставку 15%.

4. Вычесть уже уплаченные за текущий год авансовые платежи.

Таким образом, для расчета налога по УСН «Доходы минус расходы» можно вывести формулу: $\text{Налог} = (\text{Налоговая база (сумма доходов нарастающим итогом минус сумма расходов нарастающим итогом)} \times 15\% - \text{Предыдущие авансовые платежи (применяется кроме расчета авансового платежа за первый квартал)})$.

На момент написания выпускной квалификационной работы затраты на регистрацию ИП Лубкин Дмитрий Владимирович, изготовление печати организации, открытие банковского счета и постановку на учет во внебюджетные фонды составили 8 000 тыс. рублей.

ИП Лубкин Д.В., в отличии от ООО изначально не имеет своего фирменного наименования, а потому требует его отдельной регистрации. В качестве названия открываемой организации было выбрано фирменное наименование «Авто-Век». Данное фирменное наименование, исходя из данных, представленных на сайте ФНС (<http://egrul.nalog.ru>), не дублирует названия других предприятий, занимающихся куплей-продажей подержанных автомобилей на территории Белгородской области, а потому может быть использовано без опасения нарушить чьи-либо авторские права.

2.1 Описание бизнес-модели проекта

В качестве ключевого продукта проекта будут выступать подержанные автомобили А, В, С класса, по европейской классификации транспортных средств. Проект будет сосредоточен на преимущественно бюджетных и средних по стоимости автомобилях, чья стоимость в подержанном состоянии составляет в среднем 400-500 тысяч рублей. Продукту будет придана дополнительная потребительская привлекательность путём его технического обслуживания и предпродажной подготовки. Дополнительным критерием при выкупе автомобиля является его юридическая чистота и хорошее техническое состояние.

Потенциальными поставщиками/продавцами подержанных автомобилей в рамках проекта будут выступать граждане на территории ЦФО, испытывающие потребность в надежной и срочной продаже автомобиля. Географическая привязка в данном случае обусловлена ростом затрат на транспортировку приобретенного подержанного авто до места стоянки и центрального офиса организации.

Потенциальными клиентами организации будут выступать лица, заинтересованные в приобретении юридически чистых подержанных автомобилей бюджетного и среднего класса в хорошем техническом состоянии.

Проблемы, которые испытывают потенциальные клиенты и которые призван решить наш бизнес:

1. Клиент ограничен в финансах, поэтому находится в поиске уже не новых или старых автомобилей.
2. Клиент ограничен по времени, поэтому ему некогда встречаться с людьми, смотреть, выбирать.
3. Клиент некомпетентен в плане оценки и выбора автомобиля, не может оценить состояние кузова, подвески, двигателя и т.д.
4. Клиент не хочет иметь дело с недобросовестными перекупщиками-одиночками, боится быть обманутым, купить угнанный или заложенный автомобиль, переплатить.

Бизнес-модель открываемой организации включает в себя следующие бизнес-процессы:

1. Организация поиска поставщиков/продавцов для выкупа подержанных автомобилей бюджетного и среднего класса стоимостью в среднем 400-500 тысяч рублей. География поиска – ЦФО.
2. Выкуп и оформление документов на транспортное средство.
3. Транспортировка выкупленных автомобилей к месту их стоянки: Белгородская обл., Ракитянский район, пос. Ракитное, ул. Коммунаров, д.1.
4. Техобслуживание и предпродажная подготовка автомобиля.
5. Размещение информации об автомобиле на собственном сайте и специализированных сайтах по продаже автотранспорта.
6. Прием звонков потенциальных покупателей, консультации, презентации автомобиля.
7. Продажа автомобиля с наценкой не менее 10% от выкупной стоимости, юридическое оформление сделки и документов на автомобиль.

Разработав концепцию проекта открытия организации по продаже подержанных автотранспортных средств, выявив его цели и стратегические задачи, необходимо проанализировать текущее состояние и перспективы развития рынка, на котором будет функционировать проектная организация.

Глава 2 Исследование маркетинговой среды проекта

2.1 Анализ емкости рынка подержанных автомобилей

На данный момент рынок подержанных автомобилей находится в фазе активного роста, особенно это хорошо видно по тренду изменения емкости рынка за последние 3 года. В 2015-2016 г. динамика продаж автомобилей с пробегом в определенной степени коррелировала с динамикой обменного курса рубля с лагом около 1 месяца: потребители отслеживали изменения курсов валют и стремились приобрести товары до их подорожания. Этим фактором объясняется существенный рост емкости рынка подержанных автомобилей в 2016 году.

Более подробно с данными о динамике изменения емкости отечественного рынка подержанных автомобилей можно ознакомиться на рисунке 2.1.1 [48, с. 2].

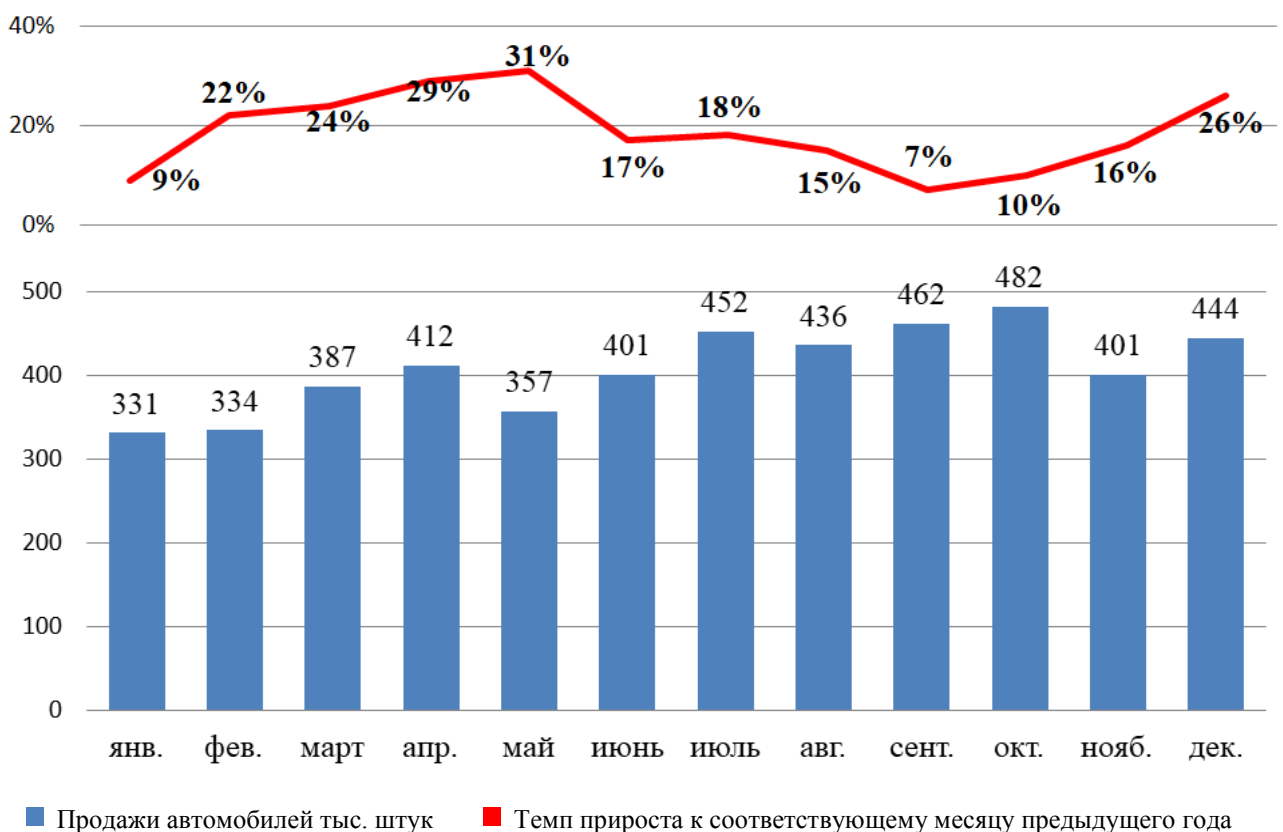


Рисунок 2.1.1 – Динамика роста отечественного рынка подержанных автомобилей в период янв.-дек. 2016 г.

Как видно на диаграмме весь 2016 год на рынке наблюдался устойчивый рост, в пиковые месяцы значения ёмкости рынка превышали аналогичные в 2015 году на 25-30%. Итоговый рост емкости исследуемого рынка за 2016 год составил 22,5%.

В 2017 году рынок легковых автомобилей с пробегом продолжил свой рост за счет укрепления курса рубля, выравнивания тренда и снижения уровня продаж новых легковых автомобилей на 12% по сравнению с 2016 г. (рисунок 2.1.2) [48, с. 3].

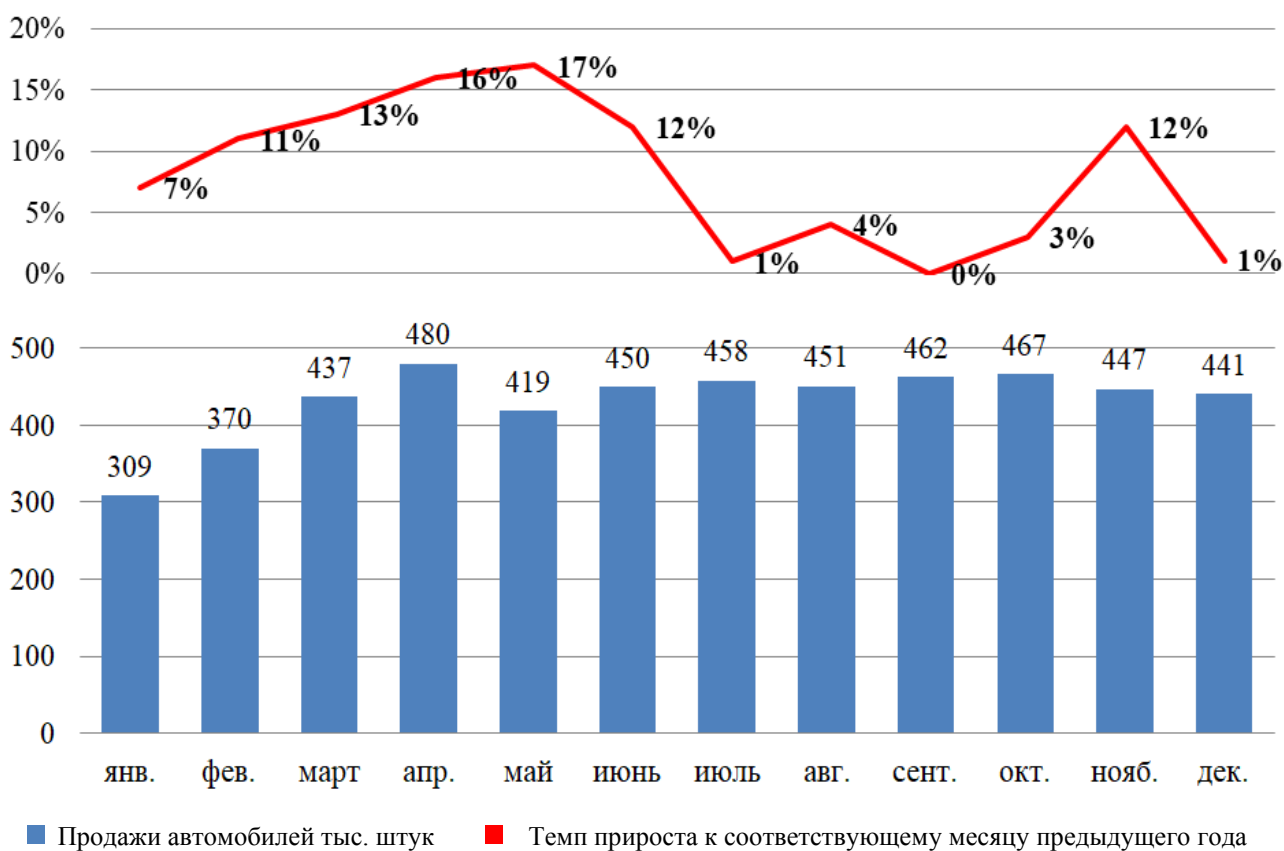


Рисунок 2.1.2 – Динамика роста отечественного рынка подержанных автомобилей в период янв. - дек. 2017 г.

На рисунке 2.1.2 наглядно видно, что темп роста рынка подержанных автомобилей в 2017 году существенно замедлился, но на фоне тотального падения спроса на новые автомобили, такой рост говорит о силе исследуемого рынка и его устойчивости к кризисным тенденциям в экономике. Пиковым месяцем объема продаж в 2017 году стал апрель, в мае удалось зафиксировать максимальный прирост продаж на 17% по сравнению

с 2016 годом. Итоговый рост емкости исследуемого рынка за 2017 год составил 6%.

Падение спроса на новые и активный рост продаж на бывшие в употреблении автомобили привели к ситуации на рынке, когда соотношение продаж автомобилей с пробегом к новым к началу 2018 года увеличилось до 4 к 1. Следует отметить, что в отсутствие внешних шоков на развитых рынках данное соотношение составляет около 2 к 1 (например, в Германии и Испании – 2,2 к 1, в Италии – 1,8 к 1 по результатам 2017 г.). Динамики изменения соотношения продаж новых и подержанных автомобилей в России отображена на рисунке 2.1.3.

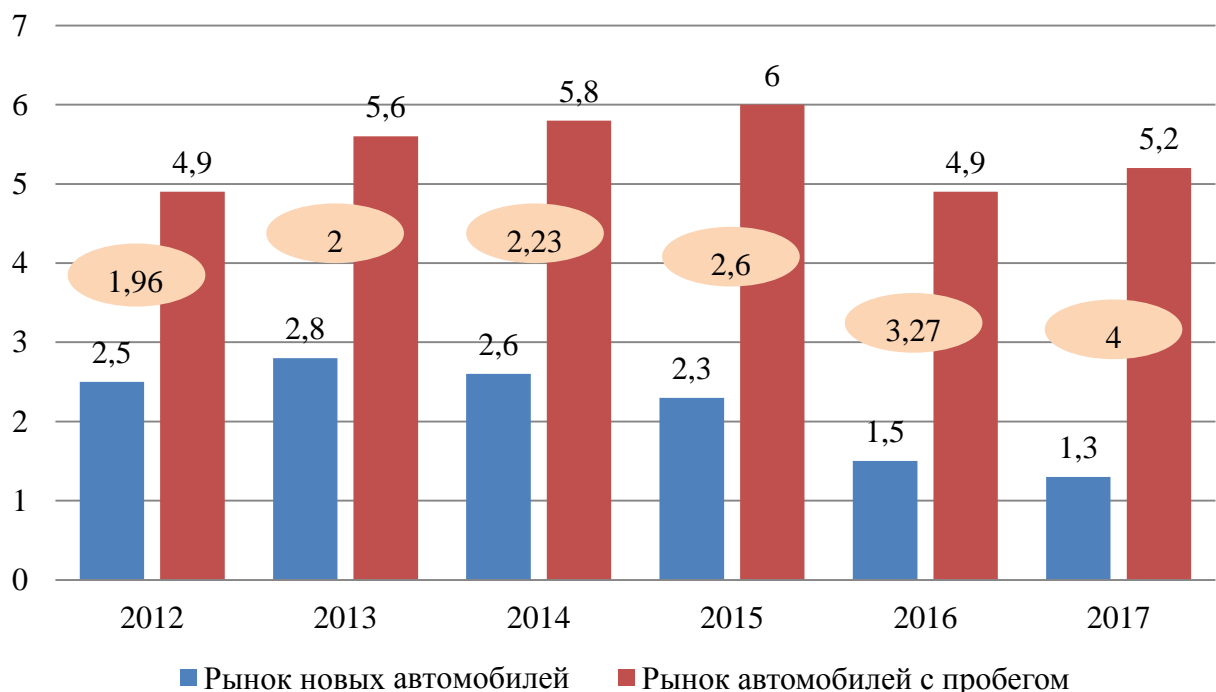


Рисунок 2.1.3 – Сравнение динамики рынка новых автомобилей и рынка автомобилей с пробегом в России, 2012-2017 гг., млн шт.

Рост рынка автомобилей с пробегом на фоне падения объемов продаж на рынке новых автомобилей обусловлен целым рядом макроэкономических, технологических и психологических факторов:

1. Макроэкономическая ситуация оказывает двойственное влияние на рынок автомобилей с пробегом: с одной стороны, падение реальных доходов вынуждает потребителей откладывать покупку/обновление автомобиля; с

другой – существенный рост цен на первичном рынке, вызванный обесценением рубля, приводит к смещению спроса с первичного рынка на рынок автомобилей с пробегом.

2. Развитие технологий, увеличение доли сделок, заключающихся онлайн, а также повышение доступности актуальной информации по ценам и качеству реализуемых автомобилей с пробегом ведут к снижению транзакционных издержек и в будущем увеличат оборачиваемость автомобилей на вторичном рынке.

3. Увеличение доли профессиональных игроков, заинтересованных в развитии бизнеса автомобилей с пробегом, способствует повышению доверия потребителей к рынку в целом.

4. Рост автопарка увеличивает предложение на вторичном рынке.

5. Спад на первичном рынке автомобилей приводит к сокращению доли молодого сегмента автопарка в перспективе ближайших лет.

В ближайшие годы на рынке автомобилей с пробегом ожидается рост, связанный с ростом автопарка и качественным развитием вторичного рынка. Прогноз рынка автомобилей с пробегом основан на росте автопарка, как основного источника предложения автомобилей на вторичном рынке, и уровне его оборачиваемости (рисунок 2.1.4).



Рисунок 2.1.4 – Прогноз рынка автомобилей с пробегом, млн. шт.

Исходя из факторов развития рынка, представленных ранее, ожидается увеличение средней оборачиваемости автомобилей в автопарке с 13% в 2017 г. до 15% в 2021 г., что соответствует максимальному историческому значению оборачиваемости.

Полученные в результате анализа рынка подержанных автомобилей данные, позволяют утверждать о благоприятных перспективах ведения бизнеса на нём в ближайшие несколько лет. В частности, об этом говорит существенный рост ёмкости рынка на 39% за последние 3 года и благоприятный прогноз прироста его ёмкости ещё на 16% к 2021 году. О силе рынка также говорит падение уровня продаж новых автомобилей в стране и рекордное соотношение продаж подержанных к новым автомобилям (4 к 1).

Для повышения эффективности открываемого бизнеса необходимо также определиться с перспективным сегментом, на котором будет функционировать будущая организация. Анализ показывает, что структура рынка автомобилей с пробегом по сегментам существенно смещена в пользу малого (B) и малого среднего (C) классов. Это объясняется высокой долей автомобилей отечественных брендов в автопарке страны. На российском рынке автомобилей с пробегом доля A, B и C классов 78%, а доля среднего и бизнес классов 10% (рисунок 2.1.5).

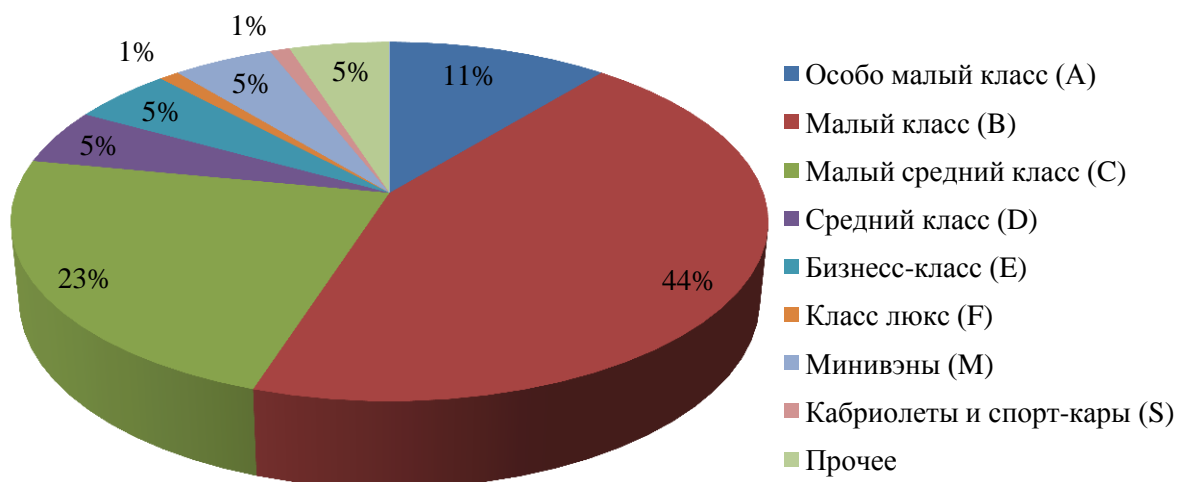


Рисунок 2.1.5 – Структура рынка а/м с пробегом по классам (2017 г.)

Данные, отраженные на рисунке 2.1.5, подтверждают первоначальную концепцию проекта. Открываемой организации необходимо сосредоточиться на сегменте А, В и С классов автомобилей, так как он составляет 78% от всего рынка подержанных автомобилей по состоянию на 2017 год и продолжает расти. На данном сегменте наблюдается устойчивое предложение по бывшим в употреблении автомобилям, а также стабильный спрос на бюджетные и средние по стоимости авто.

Убедившись в перспективах роста целевого рынка и обосновав выбор наиболее перспективного сегмента на нём, перейдём к анализу конкурентной среды проекта.

2.2 Анализ конкурентной среды проекта

Благоприятная тенденция роста рынка подержанных автомобилей в последние три года не могла не вызвать ответную реакцию со стороны бизнес сообщества. В результате, на целевой рынок на смену так называемым «перекупщикам» (продавцам-одиночкам), стали приходить более профессиональные игроки в лице интернет салонов подержанных автомобилей. Белгородская область в этом плане не стала исключением.

На данный момент на Белгородском рынке купли-продажи подержанных автомобилей наблюдается 5 компаний, которые можно обозначить как прямых конкурентов организации, бизнес-план открытия которой разрабатывается в рамках данного дипломного проекта. В их число входят:

- 1) Автовыкуп31 – www.avtovyкуп-31.pф;
- 2) Авто-Тайм – www.vyкуп31.ru;
- 3) Выкуп31 – www.выкуп31.pф;
- 4) Тринити Моторс Эксперт – www.expert.tmgauto.ru;
- 5) Дом Авто – www.dom-avto.com.

Бизнес-модель и подход к ведению бизнеса данных организаций во многом дублирует друг друга. Тем не менее, каждая из них обладает своими особенностями, сильными и слабыми сторонами (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Сравнительная характеристика сильных и слабых сторон конкурентов проекта

Хар-ка Конкурент	Деятельность	Территориальный охват	Сильные стороны	Слабые стороны
Выкуп31	Продажа б/у авто- и мототехники. Авто-ломбард. Выкуп автомобилей после ДТП. Продажа в кредит.	Белгород	Низкие издержки и как следствие наценка	Сайт визитка без своего интернет магазина (работают через Avito). Небольшой модельный ряд (около 15 автомобилей в наличии)
Авто-Тайм	Продажа б/у автомобилей. Авто-ломбард. Выкуп автомобилей после ДТП. Продажа в кредит.	Белгород и Курск	Компактный сайт со встроенным интернет-магазином. Информативная страница во «Вконтакте».	Небольшой модельный ряд (около 10 автомобилей в наличии)
Автовыкуп31	Продажа б/у авто- и мототехники. Выкуп автомобилей после ДТП.	Белгород	Низкие издержки и как следствие наценка. Наличие мотоциклов, квадроциклов, автобусов и коммерческого транспорта в ассортименте.	Сайт визитка без интернет магазина Нет информации о модельном ряде.
Тринити Моторс Эксперт	Продажа б/у и новых автомобилей. Комиссионная продажа. Trade in. Продажа в кредит.	Белгород и Старый Оскол	Широкий модельный ряд (более 50 автомобилей в наличии). Качественный и удобный сайт со встроенным интернет-магазином. Наличие Trade in системы.	Высокая наценка
Дом Авто	Продажа б/у автомобилей Комиссионная продажа Trade in Продажа в кредит	Белгород	Качественный и удобный сайт со встроенным интернет-магазином. Наличие своего блога. Наличие Trade in системы.	Небольшой модельный ряд (около 20 автомобилей в наличии)

Представленные на рынке конкуренты являются сильными игроками, но непрерывный рост рынка б/у автомобилей и наличие на нём «перекупщиков-одиночек», говорят о низкой плотности рынка и возможности входа на него со стороны компании ИП Лубкин Д.В.

Немаловажным фактором потребительской привлекательности на рынке подержанных автомобилей выступает ценовая политика конкурентов и уровень их цен на идентичные марки автомобилей. Проведем сравнение уровня цен конкурентов исходя из стоимости одной из наиболее популярных марок подержанных автомобилей – Renault Logan 2014 года выпуска с пробегом 50-60 тыс. км. (рисунок 2.2.1).

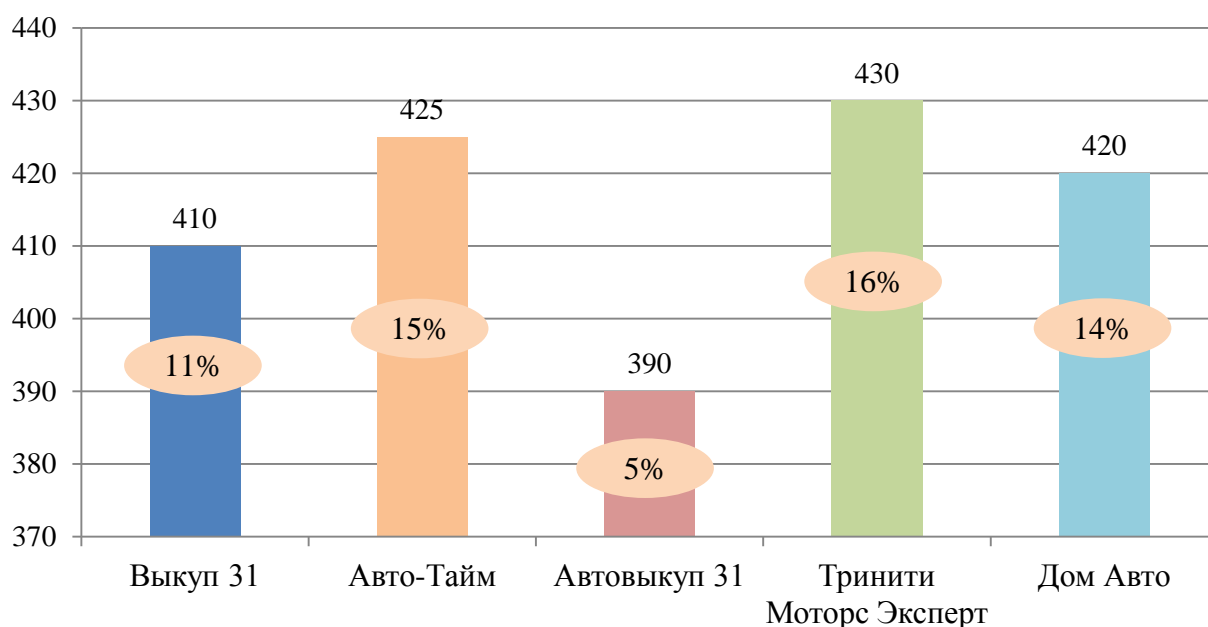


Рисунок 2.2.1 – Анализ сопоставимых конкурентных цен на модель Renault «Logan» 2014 г., 1.6 MT, 82 л.с., 50-60 тыс. км.

На рисунке видно, что представленные на Белгородском рынке конкуренты используют различный уровень наценки на реализуемые ими автомобили от 5 до 16%. Исходя из полученной информации, было принято решение в настоящем проекте выбрать ценовую политику «средней цены». Таким образом, наценка на реализуемую ИП Лубкин Д.В. («Авто-Век») составит 10% от стоимости выкупаемого подержанного автомобиля.

Изучив целевой рынок и конкурентную среду проекта перейдём к непосредственной разработке бизнес-плана проекта.

Глава 3 Разработка бизнес-плана проекта

3.1 Бизнес-план открытия ИП Лубкин Д.В. («Авто-Век»)

Исходя из бизнес-идеи проекта и данных, полученных в ходе маркетингового исследования рынка подержанных автомобилей, разработаем бизнес-план открытия организации по продаже б/у автотранспортных средств.

На первом этапе определимся с календарными сроками и графиком реализации проекта (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1 – Календарный план реализации проекта

Этапы реализации проекта	Сент. 2018г.	Окт. 2018г.	Нояб. 2018г.	Дек. 2018г.	Янв. 2019г.	Фев. 2019г.	Март 2019г.	Апр.- май 2019г.	Июнь- июль. 2018г.	Авг.- сент. 2019г.
Предпроектная подготовка										
Доработка бизнес-плана										
Аккумуляирование денежных средств										
Оформление документов										
Практическая реализация проекта										
Разработка сайта интернет салона б/у авто										
Ремонт/оборудование офиса и стоянки										
Выкуп первых 10 подержанных авто										
Поиск и найм персонала										
Маркетинговое продвижение проекта										
Открытие интернет-салона и старт продаж										
Заключительный этап проекта										
Продвижение сайта										
Проведение рекламной кампании										
Корректировка бизнес-модели										
Выход на проектную мощность реализации подержанных авто										

Далее необходимо определиться с участниками проекта и детализировать штатное расписание и организационную структуру открываемой организации. Предполагаемая организационная структура ИП Лубкин Д.В. («Авто-Век») представлена на рисунке 3.1.1.

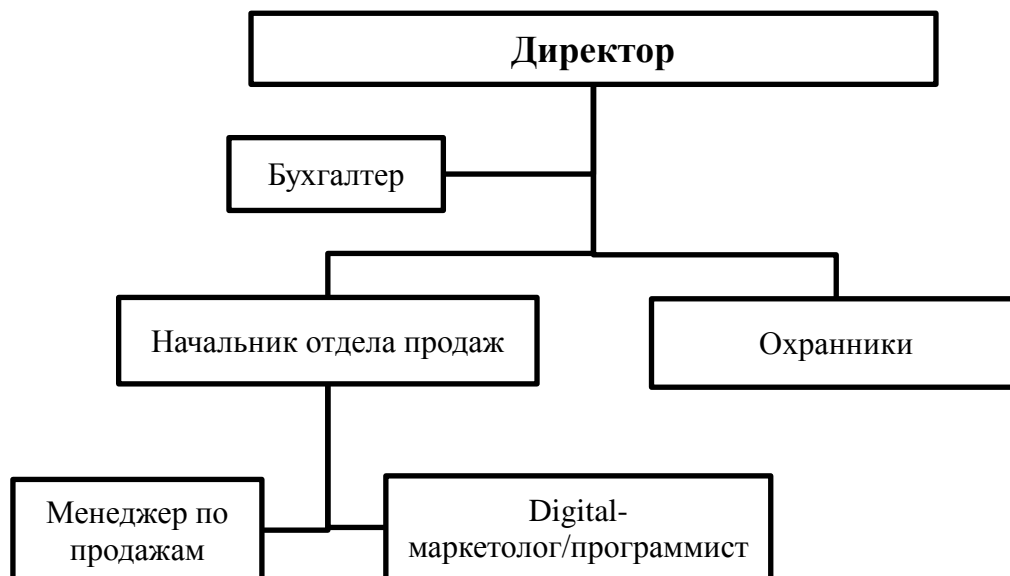


Рисунок 3.1.1 – Организационная структура ИП Лубкин Д.В.

Организационная структура открываемой организации представляет собой аппарат управления, состоящий из взаимоподчиненных органов, выстроенных в виде иерархической лестницы, что соответствует линейной структуре управления.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- простота управления;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры заключаются в следующем:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными;
- перегрузка менеджеров высшего уровня;
- тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- сложные коммуникации между исполнителями;
- низкий уровень специализации руководителей;
- ярко выраженный авторитарный стиль руководства.

Штатное расписание проектной организации представлено в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 – Численность персонала и заработная плата

Наименование категории персонала	Средняя зарплата работника в месяц (руб.)	Кол-во работников	Годовой фонд заработной платы (руб.)	С учетом налоговой нагрузки (руб.)
Директор	-	1	-	32 385
Начальник отдела продаж	35 000	1	420 000	546 000
Менеджер по продажам	30 000	1	360 000	468 000
Digital-маркетолог/ программист	28 000	1	336 000	436 800
Охранник	16 000	2	384 000	499 200
Бухгалтер (аутсорсинг)	5 000	1	60 000	78 000
Итого:			1 560 000	2 060 385

В роли директора выступает собственник организации, поэтому выплаты заработной платы ему не предусмотрены. Тем не менее, в соответствии с налоговым законодательством РФ, индивидуальный предприниматель обязан осуществлять выплаты за себя на медицинское и пенсионное страхование. Их размер в 2018 году составляет 32 385 руб.

Для реализации предложенной бизнес-идеи, помимо затрат на оплату труда сотрудников, потребуются инвестиции на регистрацию ИП и открытие банковского счета, а также капитальные затраты, сопряженные с ремонтом стоянки, офисного помещения, закупкой офисной мебели и орг. техники (таблица 3.1.2).

Таблица 3.1.2 – Капитальные затраты проекта

№	Наименование статей капитальных затрат	Общая стоимость затрат (руб.)
1	Регистрация ИП, заказ печати, открытие счета	8 000
2	Ремонт офиса и стоянки	120 000
3	Разработка сайта интернет-салона	40 000
4	Орг. техника (ноутбуки, сканеры, принтеры)	80 000
5	Офисная мебель (столы, стулья, тумбы, шкафы)	70 000
Всего капитальных затрат:		318 000

Накладные расходы в нашем проекте можно разделить на две группы: административные и сбытовые (таблица 3.1.3).

Таблица 3.1.3 – Накладные расходы проекта

№	Наименование статей накладных расходов	Сумма (руб.)
1.	Административные	
1.1	Расходы на связь, интернет (ежемесячно)	1 000
1.2	Канцелярские расходы (ежемесячно)	600
1.3	Затраты на содержание офиса и стоянки (ежемесячно)	7 000
2.	Сбытовые	
2.1	Представительские расходы (в год)	6 000
2.2	Компенсация ГСМ (в год)	40 000
2.3	Рекламный бюджет (в год)	80 000
2.4	Затраты на продвижение сайта	60 000
Итого в год:		289 200

В качестве основных инвестиций в рассматриваемый проект будут выступать затраты на закупку стартового автопарка интернет-салона «Авто-Век». Предварительно планируется закупить 10 автотранспортных средств. Исходя из ранее проведенного анализа маркетинговой среды проекта и выявленных наиболее продаваемых марок подержанных автомобилей на российском рынке в 2017-2018 годах, было принято решение выстроить ассортимент интернет-салона следующим образом (таблица 3.1.4).

Таблица 3.1.4 – Ассортиментный ряд автопарка ИП Лубкин Д.В.

№	Класс/сегмент автомобиля	Марка автомобиля	Бюджет, (руб.)
1	А класс	Daewoo MatizHyundai i10	400 000
2	В класс	Hyundai Accent Renault Logan Lada Priora, Kia Rio	1 400 000
3	С класс	Toyota Corolla Ford Focus Daewoo Nexia Opel Astra	1 500 000
Итого:			3 300 000

Стоимость ремонта и предпродажной подготовки будет входить в величину торговой наценки при продаже автомобиля конечному потребителю в соответствии со схемой, представленной на рисунке 3.1.2.

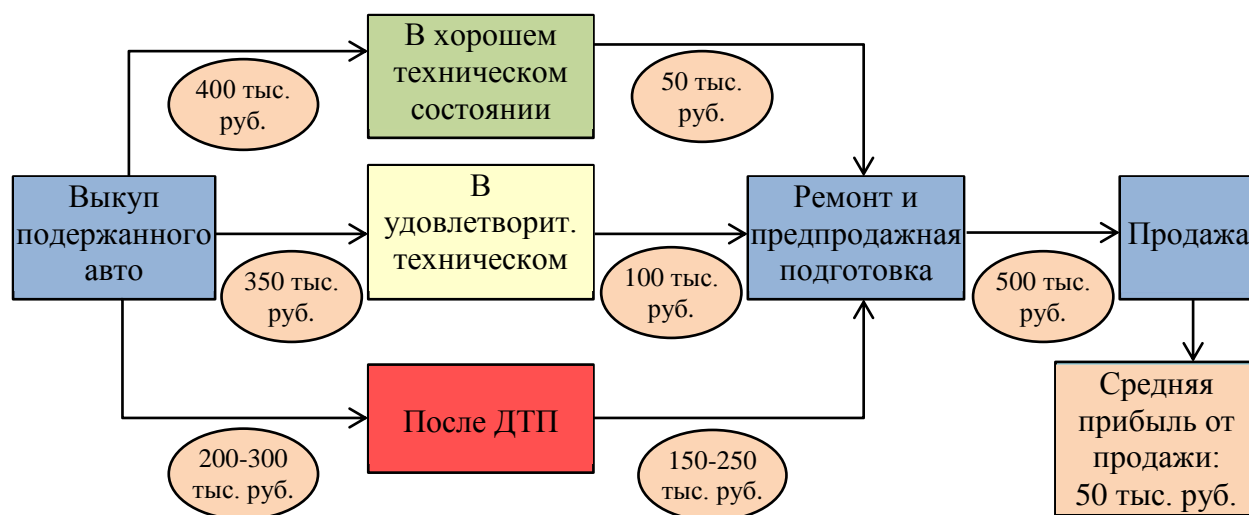


Рисунок 3.1.2 – Схема получения прибыли ИП Лубкин Д.В.

По итогам каждой сделки планируется получать прибыль в размере не менее 10% от стоимости подержанного автомобиля. В соответствии с выбранным сегментом, средняя розничная стоимость автомобилей, входящих в проектный автопарк, составит 500 тыс. руб. Соответственно средний уровень прибыли от продажи каждой единицы автотранспорта составит не менее 50 тыс. руб.

Первые два месяца после открытия магазина планируется продавать не более 2 автомобилей в месяц, начиная с третьего и по четвертый месяц план продаж составит 4 автомобиля. К августу 2019 года в соответствии с календарным планом реализации проекта планируется выйти на проектную мощность реализации в 6 подержанных автомобилей в месяц. План продаж отображен в таблице 3.1.5.

Таблица 3.1.5 – План продаж интернет-салона ИП Лубкин Д.В.

Наименование продукции	Ед. изм.	Средняя рыночная стоимость 1 проектного автомобиля в руб.	Интервал планирования							
			Апрель 2019 г.	Май 2019 г.	Июнь 2019 г.	Июль 2019 г.	Август 2019 г.	Сентябрь 2019 г.	Октябрь-декабрь 2019 г.	2020 год
Подержанные автомобили А, В, С класса	шт.	500 000	2	2	4	4	6	6	18	72

Исходя из приведенных расчетов и данных полученных в ходе маркетингового анализа, можно прогнозировать положительный финансовый результат от реализации проекта по открытию организации по продаже подержанных автомобилей ИП Лубкин Д.В. («Авто-Век») (таблица 3.1.6).

Таблица 3.1.6 – Финансовые результаты торговой деятельности, тыс. руб.

	Апрель – май 2019 г.	Июнь – июль 2019 г.	Август – сентябрь 2019 г.	Октябрь – декабрь 2019 г.	2020 год
Выручка от продаж	2 000 000	4 000 000	6 000 000	9 000 000	36 000 000
Затраты на сбыт продукции	1 995 800	3 795 800	5 595 800	8 295 800	32 595 800
Финансовый результат (прибыль)	4 200	204 200	404 200	704 200	3 404 200
Налоговая нагрузка	630	30 630	60 630	105 630	510 630
Чистая прибыль	3 570	173 570	343 570	598 570	2 893 570

Из таблицы 3.1.6 видно, что на этапе стартапа величина чистой прибыли, ввиду того, что продажи ещё не вышли на проектный объем, сильно уступает аналогичным показателям на конец года. По мере развития сайта интернет-салона и реализации маркетинговых коммуникаций, планируется постепенное увеличение плана продаж и наращивание объемов

реализуемой продукции, что позволит выйти на запланированную величину рентабельности продаж 9%.

Практическая реализуемость заявленного плана продаж не вызывает сомнений, проектная продукция пользуется высоким спросом у широкого спектра потребителей, а проведенный маркетинговый анализ говорит о позитивном прогнозе роста целевого рынка в предстоящие несколько лет.

Разработав бизнес-план проекта и спрогнозировав годовые финансовые результаты торговой деятельности Лубкин Д.В., перейдем к оценке экономической эффективности инвестиций в его практическую реализацию.

3.2 Оценка экономической эффективности проекта

Оценку эффективности бизнес-проекта решено было провести по системе следующих взаимосвязанных показателей:

- чистая текущая стоимость (NPV);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- срок окупаемости (PBP);
- рентабельность инвестиций (PI).

Чистая текущая дисконтированная стоимость (NPV) – сумма текущих стоимостей всех спрогнозированных, с учетом ставки дисконтирования, денежных потоков.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - Inv; \quad (1)$$

Где, CF_t – чистый денежный поток для i -того периода,

Inv – начальные инвестиции,

d – ставка дисконтирования.

Таблица 3.2.1 – Расчет показателя NPV проекта

Квартал	Поток денежной наличности, тыс. руб.		Квартальная ставка дисконта d=14%		
	Приток, тыс. руб.	Отток, тыс. руб.	Чистый поток	Дисконт	NPV, тыс. руб.
0 (начало проекта)		-3 618	-3 618	1	-3 618
I (конец 1-го года)	21 000	19 851	1 149	0,877	1 007,673
II (конец 2-го года)	36 000	33 106	2 894	0,769	2 225,486
III (конец 3-го года)	36 000	33 106	2 894	0,675	1 953,45
Итого:	93 000	89 681	3 319	1 568,61 тыс. руб.	

Внутренняя норма доходности (IRR) – норма прибыли, порожденная инвестицией. Это та норма прибыли (барьерная ставка, ставка дисконтирования), при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю, или это та ставка дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта равны инвестиционным затратам.

$$IRR = r1 + \frac{NPV1}{NPV1 - NPV2} * (r2 - r1); \quad (2)$$

Где, r1, r2 – вариации ставок дисконтирования;

NPV1, NPV2 – чистый дисконтированный доход при соответствующих r1 и r2 (тыс. рублей).

Показатель r1 соответствует показателю годовой ставки дисконтирования, используемому при расчете NPV1 проекта и равен 0,1 (14%). За показатель дисконтирования r2 было взято значение 0,18 (18%), при этом значении показатель NPV2 равен 1 95,54 тыс. руб. В соответствии с этим:

$$IRR = 0,1 + \frac{1\,568,6}{1\,568,6 - 1\,195,5} * (0,18 - 0,14) = 0,27;$$

Срок окупаемости (PBP) – период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции. При этом временная ценность денег не учитывается.

$$PBP = I / (Дп + Ам); \quad (3)$$

Где, I – начальные инвестиции (тыс. рублей);

$Дп$ – денежный поток за один период (тыс. рублей),

$Ам$ – амортизация.

В итоге, срок окупаемости инвестиций в рассматриваемый проект: $PBP \approx 1,57$ года. С учетом дисконтирования срок окупаемости составит 2,2 года. При этом стоит учитывать, что основной объем инвестиций проекта составляет сам автопарк, который является высоколиквидным активом, а потому может быть конвертирован обратно в денежные средства практически без потерь.

Также, на срок окупаемости влияет отсутствие заемных средств при планировании финансовой модели проекта, что ликвидирует необходимость уплаты высоких процентных ставок или дивидендов инвесторам и как следствие увеличивает чистый денежный поток проекта.

Рентабельность инвестиций (PI) – это показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает стоимость предприятия (богатство инвестора) в расчете на 1 руб. инвестиций.

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}, \quad PI = \frac{NPV + I_0}{I_0}; \quad (4)$$

Где, I_0 – первоначальные инвестиции;

CF – денежные поступления в году t ;

r – ставка дисконтирования.

$$PI = \frac{1\,568,6 + 3\,618}{3\,618} = 1,43;$$

В отличие от чистой дисконтированной стоимости индекс рентабельности представляет собой относительный показатель: он характеризует уровень доходов на единицу затрат, т. е. эффективность вложений – чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный проект. Благодаря этому критерию очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих

близкие значения (в частности, если два проекта имеют одинаковые значения, но разные объемы требуемых инвестиций, то очевидно, что выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений), либо при комплектовании портфеля инвестиций с целью максимизации суммарного значения.

Чем выше показатель доходности, тем предпочтительнее проект. Если индекс равен 1 и ниже, то проект едва ли отвечает или даже не отвечает минимальной ставке доходности (на практике индекс, близкий к единице, в некоторых случаях приемлем). Индекс, равный 1, соответствует нулевой чистой текущей стоимости.

В результате проведенной оценки экономической эффективности проекта были получены следующие показатели (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2 – Показатели финансово-экономической эффективности реализации проекта

Показатели:	Период:
	апрель 2019 – декабрь 2021
Чистая прибыль, тыс. руб.	6 937
NPV, тыс. руб.	1 568,61
IRR	0,27
PBP, года	1,57 года
PI	1,43

Резюмируя данные, представленные в таблице 3.2.2, можно говорить о целесообразности открытия организации по продаже подержанных автомобилей ИП Лубкин Д.В. («Авто-Век») в рамках разработанного бизнес-плана. В частности об этом говорят такие показатели финансово-экономической эффективности проекта, как: $NPV = 1\,568,61$ тыс. рублей > 0 ; $PI = 1,43 > 1$ и быстрый срок окупаемости $PBP \approx 1,57$ года.

Таким образом, проведенное маркетинговое исследование рынка подержанных автомобилей и разработанный на его основе бизнес-план, свидетельствуют о перспективности идеи открытия организации по продаже бывших в употреблении автотранспортных средств на территории

Белгородской области. О жизнеспособности данной бизнес-идеи говорят, как благоприятные условия рыночной среды, так и финансово-экономические показатели, полученные в ходе оценки экономической эффективности проекта.

Реализация предложенных в ходе написания бизнес-плана рекомендаций должна способствовать успешному старту проекта, формированию эффективной бизнес-модели организации по продаже поддержанного автотранспорта и последующему развитию бизнеса в долгосрочной перспективе.

Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы нами был проведен анализ бизнес-идеи и рыночных перспектив развития проекта открытия организации по продаже подержанных автотранспортных средств. Поставлены цели и стратегические задачи развития проекта. Разработаны бизнес-модели и прописаны бизнес-процессы, направленные на достижение поставленной цели. Обозначены форма собственности будущей организации, предпочтительная система налогообложения

Маркетинговое исследование целевого рынка выявило благоприятные условия для открытия данного вида бизнеса на территории Белгородской области и подтвердило первоначальную гипотезу о положительных перспективах развития рынка подержанных автомобилей в ближайшие несколько лет.

Проведенная сегментация рынка позволила определиться с наиболее перспективным модельным рядом, на котором стоит сосредоточить продажи в первые годы функционирования организации.

По результатам конкурентного анализа проекта были получены данные о формате работы, территориальном охвате и сильных и слабых сторонах бизнеса потенциальных конкурентов, проведена оценка факторов конкурентоспособности представителей конкурентного окружения проектной организации. На основании анализа ценовой политики конкурентов, авторами была выбрана ценовая политика «средней цены» для открываемого бизнеса.

В рамках третьего раздела выпускной квалификационной работы был разработан бизнес-план открытия организации по продаже подержанных автотранспортных средств ИП Лубкин Д.В. Построен календарный план реализации проекта, определен модельный ряд и рассчитана себестоимость закупаемого автопарка бывших в употреблении автомобилей, обозначена оптимальная торговая наценка на реализуемые автомобили. С учетом

полученных данных составлен план продаж проекта и построена динамика роста выручки от продаж вплоть до выхода продаж на проектный объем.

В бизнес-плане раскрыта структура издержек проекта: капитальные и накладные затраты, расходы на оплату труда торгового и административного персонала. В завершении бизнес-плана приведен прогноз финансовых результатов торговой деятельности ИП Лубкин Д.В.

В заключении выпускной квалификационной работы, при обосновании целесообразности реализации предложенного бизнес-плана, нами была проведена оценка финансово-экономической эффективности предлагаемого инвестиционного проекта. Полученные финансово-экономические показатели позволяют убедиться в потенциальной эффективности предложенной бизнес-модели и делают целесообразным открытие организации по продаже подержанных автомобилей в соответствии с обозначенными в бизнес-плане условиями и рекомендациями.

Список литературы

1. О защите конкуренции: федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ // Информационно - правовой портал «Гарант». //
2. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1998 – 519 с.
4. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии / Г. Ассэль – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 804 с.
5. Балдин, К.В. Управленческие решения: теория и технологии принятия/ К.В. Балдин. – Москва : Проект, 2017. – 302 с.
6. Березин, И.С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт / И.С. Березин – Москва : Изд-во Эксмо, 2014. – 400 с.
7. Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Роджер Бест – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 760 с.
8. Ванифатова, М.М. Системы маркетинговой информации: современные мировые тенденции развития и особенности российского рынка / М.М. Ванифатова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 56-67.
9. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов – Москва : Экономист, 2006. – 670 с.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – Москва : Экономист, 2006. – 293 с.
11. Галенко, В. П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики – 2-е изд. / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – Москва : Издательский центр «Академия», 2017. – 288 с.
12. Головань, С.И. Бизнес–планирование / С.И. Головань. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 320 с.

13. Голубков, Е.Г. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика - 2-е изд., перераб. и доп. / Е.Г. Голубков – Москва : Финпресс, 2016. – 464 с.
14. Голубков, Е.П. Маркетинг для маркетологов. предплановые маркетинговые исследования и стратегический анализ / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. – № 1. – С. 98-117.
15. Голубков, Е.П. Маркетинг для маркетологов. предплановые маркетинговые исследования и стратегический анализ (продолжение) / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2018. – № 2. – С. 106-125.
16. Гончаренко, Л. П. Риск-менеджмент – 3-е изд. / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин; под ред. Е. А. Олейникова. – Москва : «КНОРУС», 2014. – 216 с.
17. Ибрагимова, Р.С. Маркетинговый анализ развития предприятия: глобальный подход / Р.С. Ибрагимова // Маркетинг, 2014. – № 4. - С. 35-45.
18. Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Тактическое планирование / А.И. Ильин, Л.М. Сеница. – Минск : Новое знание, 2015. – 416 с.
19. Касьянова, Г.Ю. Индивидуальный предприниматель: налогообложение и учет / Г. Ю. Касьянова. – М.: АБАК, 2016. – 256 с.
20. Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / под ред. Л.А. Данченко // Маркетинг для профессионалов – Санкт – петербург : Питер, 2015. – 752 с.
21. Коллинз, Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Дж. Коллинз – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 320 с.
22. Корицкий, Э.Б. Научный менеджмент: российская история/ Э.Б. Корицкий, Г.В. Нинциева, В.Х. Шетов. – Санкт – петербург : Питер, 2013. – 384 с.
23. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ.: Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук. – Санкт – петербург : Питер Ком, 2001. – 495 с.

24. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер; пер. с англ. / Ф. Котлер – Санкт – петербург : Нева, 2003. – 219 с.
25. Крылова, Г.Д. Маркетинг: практикум / Г.Д. Крылов. – Москва : Т.К Велби; Проспект, 2016. – 240 с.
26. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен. – Санкт – петербург : Питер, 2017. – 800 с.
27. Лапыгин, Ю.Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компаний: практ. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – Москва : Омега-Л, 2017. – 350 с.
28. Левитт, Т. Инновации в бизнесе / Т. Левитт, С. Крамер, Т.М. Абайль, К. Хэдди. – Москва : Юнайтед Пресс, 2007. – 190 с.
29. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения. 3-е изд., испр. / Б.Г. Литвак. – Москва : Дело, 2012. – 392 с.
30. Лукачева, Л.И. Управленческие решения / Л.И. Лукачева. – Москва : Омега-Л, 2018. – 383 с.
31. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах / под ред. Л.А. Данченко. – Москва : ООО Маркет ДС Корпорейшн, 2014. – 758 с.
32. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / В. А. Алексунин, Е. Н. Балыко, А. М. Годин и др.; под общ. ред. В.А. Алексунина. – Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2011. – 516 с.
33. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон. – Москва : Дело, 2003. – 704 с.
34. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – Москва : ИНФРА – М, 2016. – 380 с.
35. Немчин, А.М. Маркетинг / А.М. Немчин, Д.В.Минаев. – Санкт – петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2011. – 512 с.

36. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков – Москва : Экономистъ, 2014. – 568 с.
37. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина. – Москва : КНОРУС, 2012. – 495 с.
38. Пелих, А. С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес / А. С. Пелих – Москва : Ось-89, 2017. – 112 с.
39. Петухова, С. В. Бизнес-планирование: как обосновать бизнес-проект / С. В. Петухова. – Москва : Омега-Л, 2017. – 191 с.
40. Поздняков, С.Н. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / С.Н. Поздняков // Молодой ученый, 2016. – № 11. – С. 147-153.
41. Портер, М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. – Москва : Вильямс, 2000. – 495 с.
42. Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / С.М. Пястолов. – Москва : Академия, 2018. – 336 с.
43. Сафиуллин, А.Р. Стратегия маркетинга: сравнительный анализ основных подходов // Маркетинг, 2015. – № 4. – С. 60-71.
44. Сулова, Ю.А. Индивидуальный предприниматель: пошаговый самоучитель / Ю. А. Сулова. – Москва : Эксмо, 2015. – 432 с.
45. Траут, Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райс. – Санкт – петербург : Питер, 2013. – 304 с.
46. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 528 с.
47. Черняк, В.З. Бизнес-планирование / В.З. Черняк, под ред. Г.Г. Чараева. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 591 с.
48. Маркетинговое исследование: Обзор рынка автомобилей с пробегом в России: тенденции и прогнозы // PwC Russia [сайт]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/events/2017/used-car-potential-for-growth.pdf>.

49. Обзор российского рынка автомобилей с пробегом // Аналитическое агентство «Автостат» [сайт]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru>.

50. Анализ рынка б/у автомобилей в России // Автомобильный портал «Колёса» [сайт]. – Режим доступа: <https://www.kolesa.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ