

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Предпринимательство
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Реализация кадровой стратегии при запуске стартапа анализ предприятия ООО
«СВ СЕРВИС»»

Студент

Белякин Михаил Сергеевич

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Данилова Светлана Юрьевна

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Белякин Михаил Сергеевич

Тема работы: Реализация кадровой стратегии при запуске стартапа анализ предприятия ООО «СВ СЕРВИС»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, Данилова Светлана Юрьевна

Предметом исследования в рамках бакалаврской работы выступает: Разработка бизнес-плана по открытию цеха аргоновой сварки. Объектом исследования является ООО «СВ СЕРВИС».

Целью написания работы является формирование и обоснование проекта в сфере организации деятельности предпринимательского субъекта.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформированный проект может быть использован для организации собственного дела, а также привлечения стороннего инвестирования с целью организации нового предпринимательского субъекта.

Структурно работа включает в себя введение, три главы, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи, заключение и список использованных источников. Также в работе представлено 19 расчетных таблиц, 4 рисунка, 24 источников информации.

Abstract

Bachelor's thesis completed: Belyakin Mikhail Sergeevich.

R&D: Implementation of a personnel strategy when launching a start-up, analysis of the enterprise LLC "SV SERVICE".

Scientific adviser: Ph.D. economy Sciences, Danilova Svetlana Yurievna.

The subject of research within the framework of the bachelor's work is: Development of a business plan for the opening of an argon welding shop. The object of the study is SV SERVICE LLC.

The purpose of writing the work is the formation and justification of the project in the field of organizing the activities of an entrepreneurial entity.

The practical significance of the study lies in the fact that the formed project can be used to organize one's own business, as well as attract third-party investment in order to organize a new entrepreneurial entity.

Structurally, the work includes an introduction, three chapters in which the above tasks are sequentially solved, a conclusion and a list of sources used. Also, the work presents 19 calculation tables, 4 figures, 24 sources of information.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы кадровой стратегии в стартап предприятии	7
1.1 Понятие стартапа и порядок его запуска.....	7
1.2 Понятие и сущность кадровой стратегии.	11
Глава 2 Бизнес-планирование предприятия	19
2.1 Описание услуги.....	19
2.2 Целевая аудитория	20
2.3. Продвижение и маркетинг	22
2.4. Описание всего технического процесса	24
2.5 Себестоимость	26
Глава 3 Финансовая модель и инвестиционное предложение	31
3.1 Инвестиционный план	31
3.2 Оценка рисков предложенного проекта	35
Заключение	36
Список используемой литературы	38

Введение

Актуальность работы заключается в том, что в деятельности любой организации важным элементом являются люди, а также управление людьми, которые работают в этой организации. Работники организации важны, т.к. без работников нет самой организации и наоборот. Работники любой организации помогают ей в своей действительности достигать и добиваться поставленных целей и задач, а также помогают ей выжить в определенных условиях. Опытные руководители знают и понимают, что работники предприятия – это главный потенциал. В деятельности организаций важно знать, что главное – это высоко подготовленный персонал, который эффективно работает и добивается поставленных задач.

Одной из самых важных задач, которая стоит перед директором по персоналу, или тем лицом в компании, которое отвечает за кадровую функцию – это выработка стратегии развития человеческих ресурсов. Необходимо отметить, что в настоящее время персонал или человеческие ресурсы являются одним из ключевых ресурсов компании. Причем глобальные тенденции, фиксирующиеся в мировой бизнес-среде, делают акцент даже не на человеческих ресурсах, а на человеческом капитале. В том случае, если рассматривать персонал как человеческий капитал, то необходимо не просто перевести расходы на персонал с уровня затрат, на уровень инвестиций, а рассматривать управление персоналом как комплексную систему, в которой присутствует маркетинговый подход к персоналу как ресурсу, и действуют общие законы управления капиталом.

Предметом исследования в рамках бакалаврской работы выступает: Разработка бизнес-плана по открытию цеха аргоновой сварки. Объектом исследования является ООО «СВ СЕРВИС».

Целью написания работы является: исследование понятия и сущности кадровой стратегии:

- описание понятия и сущности стартап предприятия, инструменты его запуска, стадии жизненного цикла;
- сформировать общую характеристику проекта, предлагаемого к реализации;
- составить финансовую модель и инвестиционный план для проектируемого предприятия;
- обосновать эффективность реализации предложенного проекта.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых в области кадровой политики предприятий.

Методы исследования:

- системное толкование,
- классификация,
- индукция,
- формально-логический,
- дедукция,
- сравнительный,
- программно-целевой,
- обобщение.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформированный проект может быть использован для масштабирования существующих экономических проектов, а также стороннего инвестирования с целью организации нового предпринимательского субъекта.

Структурно работа включает в себя введение, три главы, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи, заключение и список используемых источников.

Глава 1 Теоретические основы кадровой стратегии в стартап предприятии

1.1 Понятие стартапа и порядок его запуска

Стартап – это временная структура, объединяющая в себе людей, преследующих общую цель – выработка и быстрая реализация в виде рентабельного массового продукта или услуги жизнеспособной инновационной идеи. Стартапы – наиболее оперативные и гибкие участники рынка, они позволяют увеличивать скорость развития российской экономики, приносить новые идеи и осуществлять модернизацию существующей базы развития.

Стадии запуска стартап предприятия.

– «Предсеменная стадия». На этой стадии цикла участники стартапа в режиме «мозгового штурма» разрабатывают идею будущего проекта, которая характеризуется минимальным-набором функций и общей концепцией конечного продукта.

– «Семенная стадия». Начальная команда стартап-компании занимается разработкой прототипа будущего продукта с минимум функций. На этой стадии к задачам по разработке проекта появляются задачи для маркетинга и рекламы. Для этой стадии характерно появление частных венчурных инвесторов.

– «Начальная стадия». Основатели стартап-компании нанимают первых работников. Проверенная модель продукта размещается на рынке, для формирования устойчивой финансовой модели и привлечения стабильных денежных потоков.

– «Стадия масштабирования». Эта стадия характеризуется наличием нового, стабильно игрока рынка, со расширенным штатом от нескольких десятков до нескольких сотен работников.

– «Стадия зрелости». На этой стадии предприятие уже реализовало весь свой потенциал для рынка и потребителей. Необходимость поддерживать рынок и обеспечивать стабильную работу значительно возрастает.

– «Стадия Завершения.» Жизненный цикл стартап-компании логично должен завершаться выходом на биржу с дальнейшим объединением с одним из стратегических партнеров.

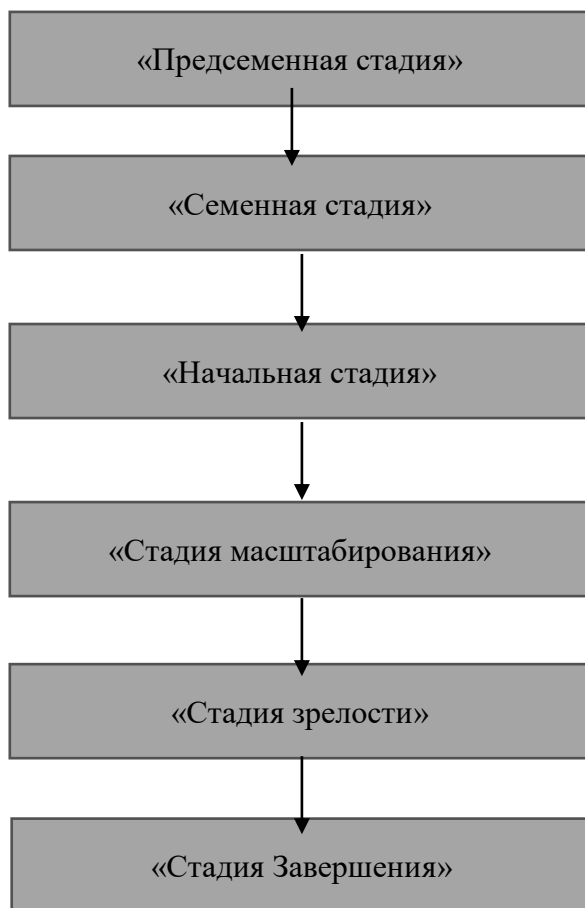


Рисунок 1 – Жизненный цикл предприятий

«В настоящее время экономику России характеризует невосприимчивость к инновациям и неконкурентоспособность на мировом рынке. На мировом рынке высоких технологий доля России довольно низка – 1 %. Россия отстает от развитых стран мира по уровню развития инноваций. В общем объеме произведенной российской продукции доля инновационной продукции не превышает 1,5 %, в то время как в наиболее развитых странах в приросте ВВП участвует 75 % инновационной продукции» [18].

Развитие инновационных бизнес-стартапов в России отстает от развития стартапов за рубежом, что объясняется рядом причин. Одна из них – различный

образ мышления и стиль жизни людей в разных странах, а соответственно, и манера управления и организации бизнеса.

У многих людей и руководителей организаций в России изначально сложился и до сих пор существует консервативный взгляд на организацию экономической деятельности. Связано это в том числе и с методикой управления в российских организациях – она более серьезна и авторитарна, чем в западных странах. На недостаточном развитии инновационных бизнесов сказывается отсутствие практики менеджмента, неумение стимулировать деятельность работников, недоверие к ним, недопущение каких-то отклонений от работы, невосприимчивость к новым идеям сотрудников. Это приводит к недостатку оригинальных разработок и обращению к зарубежным бизнес-идеям.

«В странах с западной моделью управления система управления всегда была более демократична: уделялось больше внимания подчиненным, было больше воли у сотрудников, поощрялась креативность, использовались методы мотивации сотрудников, а, следовательно, у работников было больше простора для творческого мышления и выдвижения идей. Эти приемы управления в настоящее время всё больше используются за рубежом и дают хорошие заметные результаты в экономике. Алекс Осборн, автор техники мозгового штурма, говорил: «Креативность – такой нежный цветок, что похвала часто заставляет его расцвести, а обескураживающий отзыв может погубить нераскрывшийся бутон» [17].

«Всем известны такие зарубежные корпорации, как Microsoft, Apple, McDonalds, Sony, Casio, Uber. В момент своего создания данные предприятия считались стартапами, они предлагали что-то новое и необычное, и это запомнилось навсегда. Все крупные компании начинали свой путь именно со стартапов. Подобные корпорации организовали очень значимый бизнес, положительно повлияв на экономику своей страны и создав множество рабочих мест. Таким образом, от системы управления персоналом зависит эффективность работы предприятия» [17].

«Тем не менее в последние годы в России управленцы все больше и больше стараются следовать зарубежным современным практикам управления. На первый план выдвигается такой актив, как сотрудники, признается, что они очень ценны и значительно влияют на успех компании. Преградой для начала бизнеса является то, что создание стартапа несет определенные риски, связанные с вероятностью потерпеть убытки и неудачи в данном деле (коммерческие и технологические риски, риски экономических изменений – инфляция и валютные изменения), несоответствие реальных доходов ожидаемым, высокие издержки и ограниченность ресурсов, а также наличие конкуренции. Считая, что начинать новый бизнес рискованно и что их продукт не будет пользоваться спросом на рынке, предприниматели избегают внедрения новых технологий. Но в случае успеха стартап может получить очень высокую доходность» [18].

«Распространенной ошибкой стартаперов является то, что они далеко не всегда тестируют свою идею на предмет ее рыночной необходимости. Создателю идеи кажется, что она настолько классная, что обязательно понравится рынку и найдет своего потребителя. Нередки случаи, когда люди тратят ресурсы, время, деньги и выводят проект, который оказывается никому не нужным. Подобного рода ошибки совершают как молодые стартаперы, так и вполне опытные предприниматели, которые, имея положительный опыт, уверены в своем чутье «[14]

Потенциальный инвестор должен иметь представление о продукте, который планирует производить стартапер, и о целевой аудитории. Для этого стартапер должен представить инвестору подробный бизнес-план.

«Ограниченность ресурсов является серьезной проблемой – для стартапа недостаточно личных финансов и требуется привлечение внешнего финансирования. Талантливые молодые стартаперы, имеющие гениальные идеи, не могут воплотить их в жизнь именно по этой причине. Уникальная технология производства требует соответствующего оборудования, возникают сложности с его налаживанием и ремонтом. Кроме всего прочего,

специфическое оборудование дорого и в случае неудачи бизнеса сложно будет его продать. А без совершенного технологического процесса невозможно осуществить производство инновационного продукта» [9]

Экономику России характеризует невосприимчивость к инновациям и неконкурентоспособность на мировом рынке. В последние годы развитие стартапов в стране происходит медленными темпами, в отличие от развития инновационных бизнесов во многих странах зарубежья. Это отставание связано с такими причинами, как консервативная методика управления в российских организациях; недопущение новых идей, креативности и творческого мышления в работе; нехватка знаний в области бизнеса и предпринимательской деятельности у начинающих предпринимателей; избегание внедрения инновационных продуктов, так как подобный бизнес считается рискованным; ограниченность финансирования. В настоящее время принимаются меры по увеличению инвестирования стартапов, развиваются государственные фонды и программы поддержки молодого бизнеса, применяются государственные меры поддержки бизнеса. Общий объем сделок венчурных инвестиций в России снизился, но объем инвестиций в стартапы вырос. Инвесторы стали более осторожны в сегменте сделок посевной (seed) стадии, отдавая предпочтение более устойчивым и доказавшим свою жизнеспособность проектам.

1.2 Понятие и сущность кадровой стратегии

«Сфера управления персоналом кардинально изменилась за последние 10 лет. Если раньше весь функционал отдела кадров сводился к кадровому делопроизводству, найму и увольнению работников, то сейчас бизнес отходит от «Сервисного» понимания кадровой службы и повышает ответственность HR-подразделений за достижение финансовых и экономических показателей компании. Происходит трансформация службы персонала, а в подлинного бизнес партнера-HRBP» [19].

«Сейчас невозможно представить и реализовать стратегию развития предприятия без сформированной кадровой стратегии, поскольку первая

напрямую зависит от результатов работы последней. В настоящее время самый главный ресурс для компании – это персонал. Поэтому кадровой стратегии уделяется пристальное внимание, ведь именно от работы персонала зависит эффективность и результат работы компании, т.к. персонал – это основной ресурс любой организации.» [20]

«Однако зачастую и сегодня большинство компаний работают в формате «догоняющей» кадровой стратегии. Планируются кадровые задачи на год. По итогам года проводят оценку эффективности выполнения плана. На основе полученных данных принимается новый план на следующий год.» [11]

«Для успешного и долгосрочного функционирования собственного дела в условиях постоянно бросающего экономические вызовы современного рынка необходимым условием является правильно выстроенная стратегия развития предприятия, особое место в которой, без всякого сомнения, занимает человеческий ресурс. Преследуя конечную цель – получение прибыли – нынешние так называемые, «бизнесмены» упускают первостепенный момент, заключающийся в чётком осмыслении своих предпринимательских шагов, которые выражаются отнюдь не в визуализации конечного финансового благополучия владельца начатого дела, а в чётком планировании своей деятельности не на ближайшее время, а на долгосрочный период. Последнее, разумеется, находит воплощение, в первую очередь, в случае постоянного кадрового стимулирования. В этом и заключается выстраивание кадровой стратегии развития бизнеса. Согласно пирамиде разработки стратегии развития любого предприятия, если рассматривать её в обобщённом виде, выделяют четыре уровня (типа) стратегий: корпоративная, деловая, функциональная и операционная (рисунок 2)» [2].



Рисунок 2 – Пирамида разработки стратегии развития

«Последняя из перечисленных лежит в основании пирамиды, а ответственность за выполнения её задач возложена зачастую на линейных менеджеров, при этом в условиях стремительного внедрения рабочего контроля (самоуправления), при котором трудовой процесс организован так, что спектр определённых управленческих решений возложен на отдельных работников или рабочие группы внедрение стратегий зависит от работников именно низшего звена [3]. Отмечаем, что общая выработка стратегии управления персоналом происходит на уровне функциональной стратегии (рисунок 1)» [2].

Значимость кадровой стратегии с каждым годом становится все актуальнее чем раньше. Все это из-за того, что предприниматели принимают старую и ошибочную схему действий, а именно находят профессионалов на рынке группируют их в коллектив и работают. Из-за отношения к своей идеи-бизнес замыслу, как к конвейеру по созданию одного ресурса из другой в виде перекупленных умов и вложенных в дело средств в выходной, выраженный, в их соображении, в денежном эквиваленте, что является абсолютно не правильным подходом к своему делу так и к персоналу. В бизнесе даже

незначительная издержка персонала может привести к колоссальным последствиям. Первым и самым важным и значимым шагом будет формирование достойного коллектива, который видит смысл своей работы, который может сплоченно работать и готов прикладывать максимальные усилия для достижения целей компании. В этом и проявляются навыки стратегического менеджмента.

Основными направлениями стратегии развития управления персоналом являются [1]:

- организационная структура и организационное проектирование;
- кадровый учет организации и кадровые документы;
- рекрутинг, т.е. подбор персонала;
- приспособление или адаптация персонала к новым условиям работы;
- контроль на испытательном сроке;
- развитие и аттестация персонала;
- внутрифирменные коммуникации;
- построение системы обучения персонала организации;
- управление мотивацией, вознаграждением, компенсацией, льготами;
- развитие корпоративной и организационной культуры.

Конкретная стратегия развития управления персоналом будет зависеть от множества факторов, к ним можно отнести следующие: общий тип стратегии развития организации, цель и миссия организации, стадии развития организации, философия менеджмента организации, организационная культура и многие другие.

«Виды кадровых стратегий:

- Предпринимательская стратегия используется на начальных этапах развития любого бизнеса или в так называемых венчурных проектах с высоким уровнем финансового риска. При реализации этой стратегии нужны работники

которые будут готовы рискнуть у которых есть способность к новаторству и принятию ответственности.

– Стратегия интенсивного (динамического) роста характерна для предприятий, которые или стремятся быстро занять лидирующие позиции на рынке или работают в сфере новейших технологий. Высокие темпы роста масштабов деятельности должны обеспечить базу для будущего. Необходимость координации и контроля деятельности высока, что приводит к созданию систем регулярного менеджмента и документированию бизнес-процессов и процедур организации. Для реализации такой стратегии необходимы работники, обладающие гибкостью, целеустремленностью, умеющие работать в команде, нацеленные на личное и профессиональное развитие.

– Стратегия ограниченного (умеренного) роста присуща организациям, уверенно занимающим свою позицию на рынке, функционирующим в традиционных сферах (например, в строительстве, автомобилестроении) и растущим медленными темпами. Для них важным является стабильность и сохранение прибыли на определенном, как правило, не очень высоком уровне. Для реализации такой стратегии необходимы высококвалифицированные работники, демонстрирующие высокую производительность и эффективность.

– Стратегия сокращения (ликвидационная) часто связана с продажей активов или значительным сокращением масштабов производства. Как результат вероятно сокращение числа работников. Если имеет место набор новых сотрудников, то на очень короткое время, что приводит к низкому уровню их приверженности организации. При этом ценятся работники, обладающие долговременной мотивацией и инициативой. Кадровая стратегия в этом случае ограничена возможностями организации.

Антикризисная стратегия (циклическая, стратегия круговорота) применяется в периоды кризиса, для которых характерны: централизация управления, реструктуризация, отказ от нерентабельных направлений

деятельности и поиск новых рынков. Для реализации такой стратегии необходимы работники, обладающие гибкостью, ориентированные на большие цели и дальние перспективы.

Одной из наиболее важных частей кадровой стратегии является кадровая политика. Кадровая политика реализует основные цели и задачи управления кадрами. Она является главным направлением кадровой работы, совокупностью базовых принципов, воплощаемых отделом кадров в организации.

Переход страны к экономике рыночного типа в значительной степени меняет основные принципы и сущность политики с кадрами. На сегодняшний день она представляет собой целенаправленную и сознательную деятельность, направленную на формирование трудового коллектива, в лучшей степени способствующий сочетанию приоритетов и целей, как организации, так и ее персонала» [4].

«Требования, выдвигаемые к кадровой политике, в общем виде на сегодняшний день представлены следующим образом:

- политика в области кадров должна иметь тесную взаимосвязь с направлением стратегического развития или выживания организации. В данном аспекте она является некоторым обеспечением воплощения данной стратегии на практике;

- кадровая политика должна обладать гибкостью, которая подразумевает ее стабильность, с которой связаны некоторые ожидания персонала, а также динамичность, то есть она должна быть скорректирована согласно текущим изменениям в тактике организации, ситуации в производстве и экономике. Стабильностью должны быть наделены стороны кадровой политики, ориентированные на учет интересов всего персонала и имеющие непосредственное отношение к культуре организации. Сама по себе культура предприятия состоит из убеждений и ценностей, которые разделяются работниками и определяют нормативы поведения, а также специфику деятельности организации;

– так как образование рабочей силы квалифицированного типа имеет связь с некоторыми организационными издержками, то кадровая политика должна иметь экономическое обоснование, а именно она должна быть реализована исходя из возможностей предприятия с финансовой точки зрения;

– кадровая политика должна обеспечивать к каждому работнику индивидуальный подход» [4]

«Предприятию очень важно разрабатывать кадровую политику организации. При этом ее наличие на предприятии предполагает следующее:

– выявлены определенные подходы к важным составляющим работы с кадрами, а также к их взаимосвязи;

– экономия временных ресурсов, связанных с принятием решений кадрового характера;

– снижение зависимости процесса принятия кадрового решения от потенциальных ошибок, допускаемых некоторыми индивидами;

– обеспечение постоянства, стабильности подходов в процессе осуществления работы с кадрами;

– проведение контрольных мероприятий за соблюдением законодательства в сфере труда;

– облегчение процесса адаптации персонала к организационным условиям;

– обеспечение поддержки решений в сфере кадровой работы, которые принимаются работниками организации. Формирование кадровой политики происходит по следующим направлениям:

– требования, выдвигаемые к рабочей силе, на этапе ее найма, а именно образование, стаж, пол, возраст, уровень подготовки и так далее;

– отношение к вложениям капитала в рабочую силу, а также к целенаправленному влиянию на развитие некоторых аспектов занятой рабочей силы;

– отношение к стабильности коллектива в целом или же его некоторой части;

- отношение к особенностям подготовки более новых работников в организации, ее широте и глубине охвата и к их переподготовке;
- отношение к движению кадрового состава внутри предприятия и так далее» [20]

Благодаря грамотно сформированной политике в области кадров обеспечивается следующее:

- своевременно укомплектовываются кадрами рабочие и специалисты с целью достижения постоянной производственной деятельности без перерыва, а также освоения в срок нового вида продукта;
- достигается необходимая степень потенциала коллектива организации к труду с минимальными затратами, то есть происходит экономия средств в разумных рамках, которые имеют отношение к найму, подготовке кадров, учитывая текущие расходы и дальнейшие затраты на их переподготовку или повышение и так далее;
- происходит стабилизация коллектива посредством учета интереса работников, дачи возможности роста квалификационного уровня и получения иных льгот;
- осуществляется образование более высокого уровня мотивации к труду с высокой производительностью;
- происходит рационализация применения рабочей силы согласно квалификации и специальной подготовки и прочее.

Таким образом, кадровая политика оказывает определенное влияние на конечные результаты деятельности предприятия, поскольку ее грамотное составление и использование улучшает мотивацию работников, повышает их производительность, кроме того, происходит улучшение климата в коллективе, персонал более лояльно относится к предприятию и заинтересовано в получении максимально возможной эффективности от его деятельности.

Глава 2 Бизнес-планирование предприятия

2.1 Описание услуги

В последнее время в России есть тенденция нехватки некоторых запчастей для иномарок и российского автопрома. Стоимость новых запчастей порой обходиться слишком дорого и не каждый может себе позволить произвести покупку новых запчастей или деталей для авто, но можно прийти к более дешевому средству, такому как ремонт с помощью аргоновой сварки. Она позволяет производить качественный ремонт деталей из алюминия, дюралюминия и легко сплавных металлов. Из-за дефицита запчастей и их высокой цены многие прибегают к ремонту именно аргоновой сваркой.

Далее разберем пример ремонта радиатора на автомобиле Isuzu, ремонт обошёлся заказчику в 18 тысяч рублей, когда полная стоимость этой детали обошлась бы ему в 50 тысяч рублей, а то и больше, причем на ремонт есть гарантия обслуживания. Было проведено исследований затрат компании и выяснилось, что компании тратит примерно от одного до трех миллионов рублей отдавая эту работу подрядчикам, которые выполняли данную работу.

Было принято решение создать отдельный цех для ремонта запчастей и узлов аргоновой сваркой. Данный ремонт может производиться как для легковых автомобилей, так и для грузовых транспортных средств, так же для прицепной техники, прицепов, полуприцепов и самосвалов. Главное преимущество заказчиков в том, что заказчик не будет тратить время на разборку транспортного средства в одной компании, перевозку для работ ремонта аргоновой сваркой детали или узла в другую компанию, а затем сборкой уже готовых деталей после их доставки от места проведения работы до самой станции тех обслуживания. Если все эти операции будут производиться в одной компании, а именно данном СТО заказчик сможет в одном месте получить и ремонт, и замену детали, сборка и разборка тоже будут производиться в одном месте, проверка качества ремонта и его правильность, и гарантии на обслуживании будут выдаваться в одном месте. Данная услуга на

СТО приносит дополнительный доход сервисной службе, что увеличивает общий доход по всем сферам деятельности.

2.2 Целевая аудитория

У данного сервисного центра большая клиентская база как правило те, кто хотя бы один раз проходили ремонт или обслуживание автомобилей возвращались для повторного ремонта через какой-то промежуток времени. Открытие нового цеха по ремонту и работы с аргоновой сваркой определенно положительно повлияет на рост клиентской базы. Так как данная услуга очень востребована, то база клиентов, которая до этого проходила ремонт в компании имеют к компании доверие и определенно попробуют новую и важную услугу по данному ремонту. У компании большая клиентская база, компания заключала с множеством клиентов договора, поэтому она имеет около 500 контрагентов. Это компании, которые имеют коммерческий транспорт от 1 до 200 единиц техники. Именно на них компания и делает упор, как на целевую аудиторию. В следствие чего данная компания будет ценить каждого клиента, коммерческую компанию или же обычное физическое лицо, но основными клиентами будут те самые контрагенты и их техника.



Рисунок 3 – Диаграмма целевой аудитории, физических лиц



Рисунок 4 – Диаграмма целевой аудитории сектора клиентов

Таблица 1 – Анализ целевой аудитории

-	Коммерческие компании с которой договоренность у сервисного центра.	Обычные физические лица, которым потребовался ремонт, связанный с аргоновой сваркой.
Доля клиентов	75%	25%
Самарская область	65%	90%
Соседние регионы России	35%	10%
Мужчины	-	70%
Женщины	-	30%

Как правило все клиенты обладают средним доходом. По профессии большая часть будет связана с транспортом: водители, перевозчики, дальнобойщики.

2.3. Продвижение и маркетинг

У компании уже есть работающая система продаж и удержания клиентов нужно только распространить информацию о том, что открывается новый цех, который предоставляет данную услугу. Компания использует такие инструменты как таргетинговая реклама, есть свой сайт, визитки, «сарафанное радио» так как данная станция продолжительное время работает, у нее уже есть постоянные клиенты, которые проводят частичный или полный ремонт через какие-либо промежутки времени, так же они рекомендуют данный сервис своим знакомым и оставляют положительные отзывы. Отдел продаж так же занимается рассылкой информации об услугах потенциальным клиентам или клиентам, которые уже числятся в базе. Воронка продаж успешно работает, клиенты, которые впервые обслуживались на данном сервисе производят повторный ремонт. Услуга по аргоновой сварке пользуется большим спросом, поэтому новость о том, что появился новый цех по оказанию этой услуги с учетом доверия постоянных клиентов быстро распространится по «сарафанному радио». В таблице 2 – указаны расходы на рекламу и маркетинг

Таблица 2 – Затраты на маркетинг

Затраты	Сумма, руб.
Таргетированная реклама	2000
Рекламные банеры	6000
Открытие новых социальных сетей компании	1500
Продвижение сайта компании	2000
Итого	11500

В таблице 3 проходит оценка основных конкурентов

Таблица 3 – Оценка конкурентов

Критерии	«Техносвар»	«Автоэксперт»	«Лайн сити»	«Победа»	ООО «СВ СЕРВИС»
Цена	4	4	4	5	3
Качество	2	3	2	1	4
Обслуживание	1	3	2	2	4
Время работы	1	2	3	1	4
Спектр оказываемых услуг	2	3	4	1	5

5-Максимальный балл

1-Минимальный балл

По результатам сравнения таблицы конкурентов можно наглядно увидеть, что конкуренты уступают нашей компании в количестве оказываемых услуг, в скорости их оказания, а также обслуживанию. У некоторых конкурентов выше показатель цены, потому что они оказывают услуги по более доступным ценам, но нужно понимать, что отношение цены и качества у данных компаний может быть значительно хуже, чем у компаний, у которых цена больше. В таблице 4 рассмотрим SWOT-анализ СТО.

Таблица 4 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Хорошая репутация у клиентов - Гарантия качества обслуживания - Широкий ассортимент предоставляемых услуг - Услуга востребована рынком - Отлаженная работа каждого подразделения компании - Высокое качество оказываемой услуги 	<ul style="list-style-type: none"> - Зависимость от поставщиков - Средний уровень цен - Недостаток собственных финансовых ресурсов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Рост рынка - Появление новых поставщиков и покупателей - Разорение и уход с рынка фирм конкурентов - Внедрение новых ресурсов и технологий 	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение платежеспособности населения - Высокая конкуренция на рынке - Разорение компаний контрагентов - Экономический кризис

В таблице 4 – указаны сильные и слабые стороны проекта.

2.4. Описание всего технического процесса

– Оформление заказ-наряда и согласование, перечень видов работы с клиентом производится по телефонному звонку или другими видами связи. Мастер приемщик записывает клиента для проведения работ на определенную дату и время прибытия. По прибытии клиента на сервис, мастер приемщик составляет заявку на ремонт, в которой указывает предварительный перечень работ и их стоимости, а также стоимости необходимых деталей и материалов для проведения ремонта. В графе согласия с ремонтом клиентом делается подпись. Мастером приемщиком назначается специалист (автослесарь) для диагностики и выявления неисправности, автомобиль загоняют в бокс для проведения диагностики. По окончании диагностики составляется акт о дефекте с подробным описанием неисправности или разрушения определенного узла и метод их устранения. Далее любыми методами связи, либо лично мастер приемщик, ознакомляет клиента с актом о дефекте. Формируется заказ-наряд с подробным перечнем работ, стоимостью услуг, стоимостью запасных частей и материалов для устранения неисправности автомобиля. После согласования всех видов работ, стоимости услуг и запасных частей с клиентом, начинаются ремонтные работы по устранению неисправности. Согласно руководству по ремонту указанного вида транспорта.

- Перечень работ по исправлению неисправности:
- слить охлаждающую жидкость двигателя автомобиля,
- демонтировать радиатор охлаждения двигателя,
- внешняя мойка радиатора охлаждения,
- проверка герметичности радиатора охлаждения,
- демонтаж верхнего бочка радиатора,
- изготовление верхнего бочка радиатора из листа алюминия, методом гибки и сваркой аргоном,
- установка изготовленного верхнего бочка радиатора на радиатор,
- проверка на герметичность радиатора охлаждения двигателя,

- установка радиатора на автомобиль,
- заправить систему охлаждения двигателя охлаждающей жидкостью,
- завести и прогреть двигатель убедиться, что неисправность устранена,
- сообщить мастеру приемщику о готовности автомобиля передачи клиента,
- Процесс выдачи автомобиля с ремонта.

Мастер приемщик сообщает клиенту и приглашает его для проверки устранения неисправности. Клиенту для ознакомления передается заказ-наряд с перечнем работ их стоимостью, а также стоимостью запчастей и расходных материалов для проведения ремонта. О чем в графе согласия клиент ставит свою подпись. Так же клиенту передается акт выполненных работ с общей стоимостью всех видов работ запчастей и расходных материалов, о чем в графе согласия клиентом ставится подпись. Клиент оплачивает стоимость по акту выполненных работ в кассу и получает кассовый чек. Затем мастер приемщик при провождает клиента для передачи автомобиля на парковочное место

Схема технологического процесса работы.

- Прием автомобиля на сервис.
- Диагностика транспортного средства.
- Проведение работ по техническому обслуживанию или ремонту.
- Технический контроль
- Выдача автомобиля заказчику.

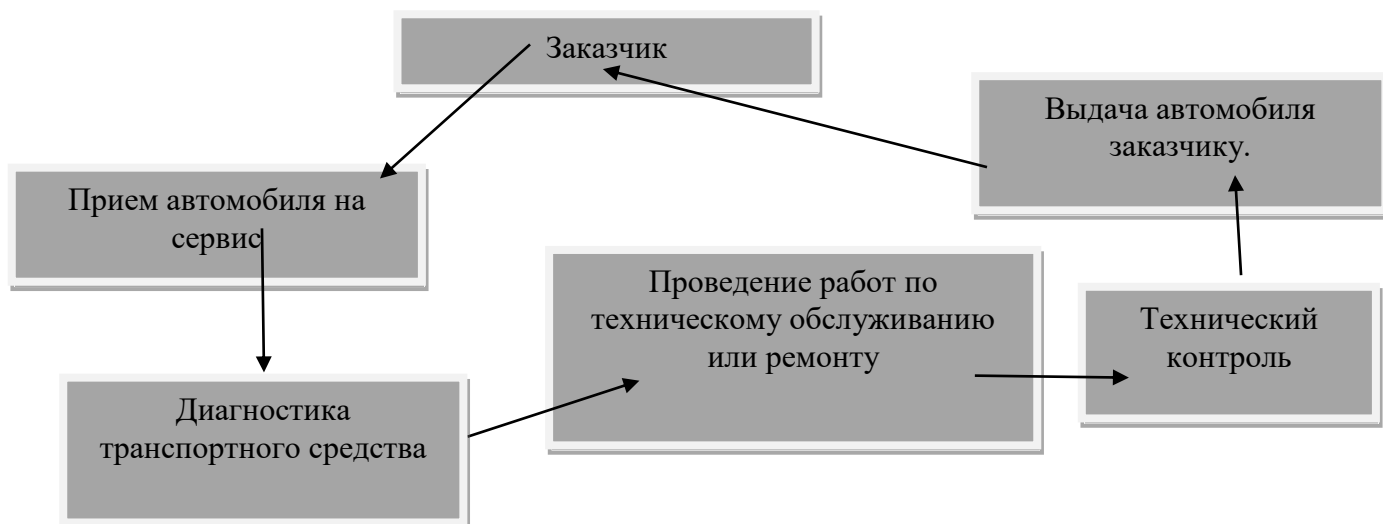


Рисунок 5 – Технологический процесс работы

На рисунке 5- изображен технологический процесс работы от приема автомобиля на сервис до его выдачи заказчику.

2.5 Себестоимость

В таблицах 5 – 12 представлен расчет себестоимости продукции предприятия.

Таблица 5 – Оборудование, необходимое для выполнения данной услуги

Наименование оборудования	шт.	Стоимость в руб.
Верстак Верстакофф ® PROFFI-E 112 Т Э	1	24 363
сварочный аппарат Kemppi MINARCTIG EVO 200MLP	1	356 517
Маска Fubag Ultima 5-13 Panoramic Silver	1	7 030
Краги ESAB Heavy Duty Black 1 пара черный	1	1 121
NORDBERG пресс N3620 гидравлический 20т.	1	71 726
Молоток слесарный Gross 10279	1	1 071
УШМ Bort BWS-1000X-125, 1000 Вт, 125 мм	1	5200
Тиски КОБАЛЬТ 248-993 200 мм	1	9 889
Ботинки сварщика "Welder" ПУ/Нитрил (МУН-200)	1	2 590
Огнестойкий костюм ООО Норд-Спецодежда	1	3 950
Редуктор Krass УР 6 6	2	2310

Продолжение таблицы 5

Наименование оборудования	шт.	Стоимость в руб.
Рукав резиновый для газосварки ГОСТ 9356-75 ТИП III- для кислорода (6.3 мм; 20 атм.; синяя полоса; бухта 50 м) Andycar H16	2	5325
Итого		498 727

В таблице 5 - указаны все затраты на приобретение оборудования для работы нового цеха на предприятии.

Таблица 6 – Материальные затраты в месяц

Затраты	Шт.	Цена в руб. / 1 шт.	Сумма, руб.
Диск отрезной BOSCH Standard for Inox - Rapido 2608603171, 125 мм 1 шт.	40	91	3640
Баллон аргон 20л ТГС	2	2000	4000
Круг лепестковый (КЛТ) 115*22 P60(25H) БАЗ 74002/36563-115-60	40	157	6280
Пруток TIG ER 5356 д.2.4мм для аргоновой сварки алюминия	100	30	3000
Итого		12280 р.	

Таблица 6 - описывает затраты на расходные материалы для выполнения работы. Подсчет произведен в рублях.

Таблица 7 – Заработная плата работника цеха

Категории	Разряд	Норма часа	Стоимость часа, руб.	Сумма, руб.
Сварщик	4 или выше разряда	176 часов	198,86	35000
Налог 30 %	10500 р.	-	-	
Итого	-			45500

Исходя из данных таблицы 6- можно понять, что затраты на оплату труда работника цеха составит 45500 рублей в месяц.

Таблица 8 – Затраты на электроэнергию

Оборудование	Шт.	Потребление кВт/ч.	Стоимость кВт/ч.	Время работы за смену/ч.	Сумма Затрат на смену в руб.	Сумма Затрат на месяц в руб.	Всего в руб.
Сварочный аппарат Kemppi MINARCTIG EVO 200MLP	1	5,6	4.46	1,6	39,96	839,16	839,16
УШМ Bort BWS-1000X-125, 1000 Вт, 125 мм	1	1,1	4.46	1.6	7.85	164,85	164,85
Лампочки	5	0,1	4.46	8	16.4	374,64	374,64
Всего	1378,58 р. в месяц						

Таблица 9 – Расчет амортизации на оборудование

Наименование оборудования	шт.	Стоимость в руб.	Срок эксплуатации, лет	Сумма амортизации в год в руб.	Сумма амортизации в месяц в руб.
Верстак Верстакофф® PROFFI-E 112 Т Э	1	24 363	10	2436,3	203
сварочный аппарат Kemppi MINARCTIG EVO 200MLP	1	356 517	5	71303	5941,95
Маска Fubag Ultima 5-13 Panoramic Silver	1	7 030	5	1406	117,6
Краги ESAB Heavy Duty Black 1 пара черный	1	1 121	2	560,5	46,7
NORDBERG пресс N3620 гидравлический 20т.	1	71 726	10	7172,6	597
Молоток слесарный Gross 10279	1	1 071	10	107,1	8,92
УШМ Bort BWS-1000X-125, 1000 Вт, 125 мм	1	5200	5	1040	86,7
Тиски КОБАЛЬТ 248-993 200 мм	1	9 889	10	988,9	82,4
Ботинки сварщика "Welder" ПУ/Нитрил (МУН-200)	1	2 590	2	1295	107
Огнестойкий костюм ООО Норд-Спецодежда	1	3 950	2	1975	164

Продолжение таблицы 9

Наименование оборудования	шт.	Стоимость в руб.	Срок эксплуатации, лет	Сумма амортизации в год в руб.	Сумма амортизации в месяц в руб.
Редуктор Krass УР 6 6	2	2310	2	2310	192,5
Рукав резиновый для газосварки ГОСТ 9356-75 ТИП Ш- для кислорода (6.3 мм; 20 атм.; синяя полоса; бухта 50 м) Andycar H16	2	5325	2	5325	443,75
Итого				98355,7	8196,3

По расчетам в этой таблице мы можем понять, что сумма месячной амортизации оборудования составит 8196,3 рубля, а годовая сумма амортизации составит 98355,7 рублей.

Таблица 10 – амортизации на одну услугу

№	Месячная амортизация, руб.	Кол-во услуг в месяц, шт.	Амортизация на оказание 1 услуги, руб.
1месяц	8196,3	40	204,9
2месяц	8196,3	43	190,61
3месяц	8196,3	49	167,27
4месяц	8196,3	49	167,27
5месяц	8196,3	52	157,62
6месяц	8196,3	54	151,78
7месяц	8196,3	53	154,64
8месяц	8196,3	49	167,27
9месяц	8196,3	50	163,92
10месяц	8196,3	50	163,92
11месяц	8196,3	55	149
12месяц	8196,3	60	136,6

Так как отопление данного помещения уже входит в траты компании опишу таблицу трат электроэнергии.

Таблица 11 – Затраты на электроэнергию в месяц

Затраты	кВт	Цена за 1 кВт. в руб.	Всего в руб.
Освещение	84	4.46	374,64
Оборудование	225,1	4.46	1003,94
Итого		1378,58 р.	

Таблица 12 – Себестоимость услуг в месяц

Затраты в месяц	Сумма в руб.
Материальных затрат	12280
Прочие расходы	10000
Заработная плата персонала	45500
Затраты на электроэнергию	1378,58
Затраты на амортизацию оборудования	8196,3
Коммерческие затраты	16982,46
Итого	78770

Расчет себестоимости 1 слуги производится по следующей формуле:

$$\frac{\text{СебестоимостьВмесяц}}{\text{КоличествоУслуг}} = \text{Расчет себестоимости на 1 услугу} \quad (1)$$

$$\frac{78770}{40} = 1969,25 \text{ рублей}$$

Себестоимость 1 услуги - 1969.25 рублей.

Глава 3 Финансовая модель и инвестиционное предложение

3.1 Инвестиционный план

Таблица 13 – Объем оказываемых услуг в месяц и их цена

Услуга	Месяц1	Месяц2	Месяц3	Месяц4	Месяц5	Месяц6	Месяц7	Месяц8	Месяц9	Месяц10	Месяц11	Месяц12
Диск колеса легкосплавный ремонт количество услуг, шт.	10	10	12	12	12	12	14	15	14	16	18	20
Цена в руб.	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Радиатор охлаждения двигателя ремонт количество услуг, шт.	16	18	20	22	24	22	20	18	20	18	20	20
Цена в руб.	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Радиатор охлаждения воздуха ремонт количество услуг, шт.	3	3	4	5	5	7	7	7	5	6	5	6
Цена в руб.	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
бампер полуприцеп schmitz ремонт количество услуг, шт.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Цена в руб.	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Корпус КПП ZF ремонт количество услуг, шт.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Цена в руб.	37000	37000	37000	37000	37000	37000	37000	37000	37000	37000	37000	37000
Задняя дверь полуприцепа рефрижератор ремонт	7	8	9	6	7	9	8	5	7	6	8	10

Продолжение таблицы 13

Услуга	Месяц1	Месяц2	Месяц3	Месяц4	Месяц5	Месяц6	Месяц7	Месяц8	Месяц9	Месяц10	Месяц11	Месяц12
количество услуг, шт.												
Цена в руб.	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
Всего услуг количество услуг, шт.	40	43	49	49	52	54	53	49	50	50	55	60
Выручка в руб.	272500	290000	319500	316000	333500	356500	342000	311000	316500	311000	330000	357000
Итоговая выручка в год в руб.	3855500											

По показателям таблицы 13 - можно заметить рост спроса услуг к концу года и фиксируем прибыль. Так же по показателям таблицы можно заметить какая услугу пользуется большим спросом.

Таблица 14 – Валовая прибыль

Название	Сумма, руб.
Себестоимость услуги в месяц	78 770
Себестоимость услуги в год	945 241,02
Прибыль цеха в год	3 855 500
Валовая прибыль	2 910 258,98
Выручка	2 328 207,18

Таблица 14 – описывает себестоимость услуги в месяц, доход цеха.

Таблица 15 – Прибыль до налога обложения

Название	Сумма, руб.
Валовая прибыль	2 910 258,98
Чистая прибыль	2 328 207,18
Налог на прибыль	582 051,80

Данная таблица описывает расход на налог с прибыли, а также чистую прибыль и валовую прибыль цеха.

Таблица 16 – Затраты на открытие цеха

Затраты на проект	Сумма, руб.
Инвестиции для открытия	583064,34
Амортизация оборудования в месяц	8196,3
Амортизация оборудования в год	98355,6

Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Инвестиции}}{\text{Чистую Прибыль}} = \text{Срок окупаемости} \quad (2)$$

$$\frac{583064,34}{2328207,13} = 0,25$$

Таблица 17 – Дисконтированный доход

Год	Доходы проекта руб.	Первоначальные инвестиции /расходы предприятия руб.	Чистый поток платежей руб.	Дисконтированные платежи руб.
0	0	583064,34	-583064,34	-583064,34
1	3855500	-945241,02	2910258,98	2598445,52
Ставка дисконтирования	12%	-	-	-
Чистый дисконтированный доход	2015381,18 руб.	-	-	-

Данная таблица отображает дисконтированный доход компании. Исходя из данных таблицы можно увидеть, что дисконтированный доход компании составит 2 015 381,18 рублей.

Таблица 18 – Обоснование эффективности предлагаемого инвестиционного проекта

Наименование	Процент
Индекс рентабельности (PI)	6,61
Индекс прибыльности	4,46
Внутренняя норма доходности	12%
Срок окупаемости	0,25

У данного проекта-цеха высокая рентабельность, что должно заинтересовать инвесторов. Высокий уровень прибыльности.

Исходя из представленных в таблице итогов расчетов, можно выделить, что в первый год функционирования при заданных параметрах компания может получить чистую прибыль в размере 2 328 207,18 руб. Таким образом, по итогам проведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что реализация проекта является достаточно перспективной. Это подтверждается наличием чистого дисконтированного дохода, а также высокого уровня индекса прибыльности предприятия.

3.2 Оценка рисков предложенного проекта

Немаловажной частью проектирования является анализ и оценка рисков, которые могут возникнуть в итоге реализации проекта. Исходя из проанализированных оценок рисков по проекту, они будут представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Количественная оценка риска по проекту

№	Риск	Вероятность	Последствия	Уровень риска
1	Рыночный риск	4	5	средний
2	Риск окупаемости проекта	3	8	низкий
3	Операционный риск	3	10	низкий
4	Юридические риски	4	6	низкий
5	Политические риски	7	6	высокий
6	Процентные риски	2	5	низкий
7	Валютные риски	1	7	низкий
8	Риск неэффективного управления	5	9	средний

Критическое влияние на проект оказывает третий и восьмой риск. В связи с чем, управлению ими должно уделяться значительное внимание в процессе управления реализацией проекта. Отдельно следует выделить, что сам проект не является высоко рискованным. Это делает его привлекательным для инвестирования.

Заключение

Кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Основными чертами кадровой стратегии являются, во-первых, ее долгосрочный характер, во-вторых, связь со стратегией организации в целом.

При этом выделяют четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии: кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом; стратегия организации зависит от кадровой стратегии; кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимозависимы; кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно.

На основе проведенного исследования можно говорить о том, что кадровая стратегия занимает одно из лидирующих мест по значимости при создании стартап предприятия. Кадровая стратегия напрямую связана со стратегией развития компания и как правило одно вытекает из другого.

Даже минимальная издержка в нехватке того или иного кадра может сыграть ключевую роль и привести компанию к разорению. Правильно составленная кадровая стратегия, которая будет отвечать всем нуждам компании это залог к долгому существованию и развитию компании. Правильная работа с кадрами их настрой на работу схема мотивирования и выбор самих кадров — это главный ключ к успешному функционированию предприятия.

В рамках написания бакалаврской работы был сформирован проект по созданию цеха, работающего в сфере ремонта транспортных средств при помощи аргоновой сварки.

Суть проекта связана с оказанием услуг в сфере ремонта грузовых, легковых, прицепных, полуприцепных транспортных средств, самосвалов,

деталей, узлов, легкосплавных дисков и прочих услуг с использованием аргоновой сварки.

Перечень предоставляемых услуг, следующий:

- Диск колеса легкосплавный ремонт
- Радиатор охлаждения двигателя ремонт
- Радиатор охлаждения воздуха ремонт
- Бампер полуприцеп schmitz ремонт
- Корпус КПП ZF ремонт
- Задняя дверь полуприцепа рефрижератор ремонт

Объем необходимых инвестиций – 587 081,88 рублей

Срок окупаемости – 0,25 года.

Чистый дисконтированный доход за год реализации проекта 2 015 381,18 рублей.

Отдельно следует выделить, что сам проект не является высоко рискованным. Это делает его привлекательным для инвестирования.

Список используемой литературы

1. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 597 с.
2. Белобородова Н.А. Место и роль кадровой стратегии в общей стратегии управления компанией // Известия. 2011. №5.
3. Белоусов В. М. Совершенствование кадровой политики в сельскохозяйственных организациях // Наука и Образование. 2020. Т. 3. № 3. С. 52.
4. Бондарева Е.В., Бушуева Е.В., Гуськов Ю.В. Характеристика кадровой политики предприятия // Актуальные проблемы государственного, муниципального и корпоративного управления. – 2020. – С. 181-185.
5. Гаврилов, Д.В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте /Д.В. Гаврилов, Э.В. Бардасова//Вестник Казанского технологического университета. — 2019. -Т. 16. -N 3. -С. 267-270.
6. Демидова А.Г., Потоцкая С.О., Ширшова Л.В. К вопросу о сущности понятия кадровой политики и теоретических аспектах ее реализации на предприятии // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики. – 2020. – С. 295-302.
7. Дробышева, В.Г. Подходы к изучению профессиональной культуры организации предпринимательского типа//Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 9. № 12. — С. 64-69.
8. Дробышева, В.Г. Подходы к изучению профессиональной культуры организации предпринимательского типа//Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 9. № 12. — С. 64-69.
9. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие/А.П. Егоршин. -4-е изд., перераб. и доп. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 263с.

10. Злотников, А.В. Затраты минимальные -эффект максимальный. // «Кадровое дело». -2019.-N 5 – С. 132-133.
11. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 26 с., дата обращения 04.12.2020 2.
12. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала -М.: ЭКЗАМЕН, 2019. — 142 с.
13. Концевич, Г.Е., Чистова М.В. Совершенствование системы управления предприятием / Г.Е. Концевич, М.В. Чистова. В сборнике: Экономика и управление: практические аспекты. Материалы научно-практической конференции. Под редакцией Н.В. Данченко, Е.В. Сердюковой. 2018. — С. 97-102.
14. Корзюк Д. И., Текучёва С. Н. Стартапы в России: Актуальные вопросы развития // International journal of professional science. 2019.
15. Лебедев, М. С. Движущие силы конкуренции на рынке труда//В мире научных открытий. М.: Спутник, 2019.- С. 126-130.
16. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. -М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018 – С. 16-17
17. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер; пер. с англ. 9-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 211 с
18. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: монография / под ред. М. А. Эскиндарова. 2-е изд. Москва: Дашков и К°, 2021. 352 с.
19. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 533 с
20. Файзутдинова И.З., Алексеев О.А. управление вовлеченностью персонала // доклады башкирского университета. Уфа: издательство: Башкирский Государственный Университет, 2019. –

21. Genadinik A. Business Plan Template And Example: How To Write A Business Plan: Business Planning Made Simple – 2020 – 546 p.
22. Colwell K. Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and ... Dream (QuickStart Guides™ - Business) – 2019 – 289 p.
23. Dwight D. Business Planning: Closely Held Enterprises (American Casebook Series) – 2018 – 327 p.
24. Abrams R. Successful Business Plan: Secrets & Strategies Paperback – 2019 - 464 p.
25. Sadchenko O. Modern marketing to scale the business // International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology, 2020. - T. 11. - № 4. C. 324-333.
26. Zenkina E.V. About current trends in global e-commerce // Beneficium, 2022. - № 1 (42). - C. 68-73.