

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта создания сети общественного питания «Биг дёнер»

Научный
Руководитель

Макуха

ст. преподаватель

Н.Г. Макуха

Консультант

Вырупаева

канд. экон. наук, доц.

Т.В. Вырупаева

Выпускник

Зубков

С.М. Зубков

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта создания сети общественного питания «Big Dener»» содержит 53 страниц текстового документа, 39 использованных источников, 16 иллюстраций, 9 таблиц.

ПРОЕКТ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ, РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА.

Объект работы – предприятие общественного питания «Big Dener».

Основной целью ВКР является разработка проекта создания сети общественного питания на базе кафе «Big Dener».

Задачами дипломной работы в связи с указанной целью являются:

- 1) ознакомление с деятельностью «Big Dener»;
- 2) проведение анализа эффективности его функционирования;
- 3) сбор информации для создания сети общественного питания;
- 4) выявление требований, которым должен отвечать бизнес, чтобы на его основе сделать франчайзинговую сеть;
- 5) расчет окупаемости создания сети;
- 6) составление структуры проекта и планирование работ;
- 7) предоставление рекомендаций по созданию сети.

В ходе данной работы были рассмотрены основы построения бизнес-модели, проведен экономико-организационный анализ объекта исследования, проведен анализ теоретических основ разработки и реализации проекта, проанализирована внутренняя и внешняя среда компании, а также разработан проект по созданию сети общественного питания на базе кафе «Big Dener».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Проекты развития сети	6
1.1 Организационные формы развития сети, преимущества сети и перспективы.....	6
1.2 Выбор организационно-правовой формы.....	12
1.3 Проект как форма реализации развития компании	16
1.4 Методы оценки эффективности коммерческих проектов	19
2 Анализ деятельности «Big Dener» на рынке быстрого питания	24
2.1 Общая характеристика деятельности «Big Dener»	24
2.2 Анализ внутренней и внешней среды «Big Dener»	24
2.3 Емкость рынка	30
3 Разработка проекта создания сети общественного питания «Big Dener»	36
3.1 Структура проекта и планирование работ.....	36
3.3 Рекомендации по продвижению франчайзинговой сети	42
3.4 Расчет финансовых показателей.....	45
Заключение	50
Список использованных источников	51

ВВЕДЕНИЕ

Если компания идет по правильному пути, то наступает момент, когда нужно выбирать, в каком направлении развиваться дальше — продолжать открывать собственные точки или расширяться по системе франчайзинга.

Ограниченность инвестиционных ресурсов требует их эффективного использования. Все виды эффективности инвестиционного проекта базируются на сопоставлении затрат и результатов проекта. Ограниченность инвестиционных ресурсов требует их эффективного использования. При этом могут быть две постановки задачи рационального использования инвестиций. Именно поэтому нам необходимо выбрать по какой модели будет развиваться наша организация.

Объектом исследования предприятие общественного питания «Big Dener», основным видом деятельности является изготовление и продажа продукции собственного производства. Данное предприятие функционирует в сегменте «fast food».

Предметом исследования являются экономические показатели компании, и возможности её развития.

Целью дипломной работы является разработка проекта создания сети общественного питания на базе кафе «Big Dener».

Задачами дипломной работы в связи с указанной целью являются:

- 1) ознакомление с деятельностью «Big Dener»;
- 2) проведение анализа эффективности его функционирования;
- 3) сбор информации для создания сети общественного питания;
- 4) выявление требований, которым должен отвечать бизнес, чтобы на его основе сделать франчайзинговую сеть;
- 5) расчет окупаемости создания сети;
- 6) составление структуры проекта и планирование работ;
- 7) предоставление рекомендаций по созданию сети.

В ходе данной работы были рассмотрены основы построения бизнес-модели, проведен экономико-организационный анализ объекта исследования, проведен анализ теоретических основ разработки и реализации проекта, проанализирована внутренняя и внешняя среда компании, а также разработан проект по созданию сети общественного питания на базе кафе «Big Dener».

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав и заключения. Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы. В первой главе раскрывается вопрос выбора дальнейшего пути развития организации, методика разработки бизнес моделей и вопросы темы управления проектами. Во второй главе проводится анализ внешней и внутренней среды организации и анализ ёмкости рынка. Третья глава посвящена разработке франшизы, планированию работ и предоставлению рекомендаций по дальнейшему развитию предприятия. В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

1 Проекты развития сети

1.1 Организационные формы развития сети, преимущества сети и перспективы

Самый очевидный вариант развития — продолжать развиваться в том же направлении, открывая новые филиалы по всей стране и за ее пределами. Такая модель привлекательна для большинства предпринимателей: все действующие точки или предприятия будут принадлежать владельцу и напрямую приносить ему доход.

“Минусов” развития собственной сети оказывается гораздо больше, чем “плюсов”:

1. Затраты на запуск. Самостоятельное открытие предприятий требует серьезных инвестиций, умножьте их в несколько раз (ведь сеть предполагает ни одну точку) и получите миллионные вложения в бизнес. Аренда, ремонт, оборудование, рекламная компания — минимальный набор статей расходов на первоначальном этапе.

2. Сложность в управлении. На плечи предпринимателя ложится также и контроль за филиалами, и делать это дистанционно невероятно сложно. Несмотря на то, что сегодня существуют такие системы, как CRM, позволяющие вести отчетность и следить за взаимодействием с клиентами, находясь в любой точке мира, нельзя не учитывать и человеческий фактор.

3. Качество развития. Управлять вашим филиалом в регионе директор, который является простым наемным сотрудником. И в его интересы не входит укрепление бренда на рынке и его стратегическое развитие.

4. Долгое развитие. Из-за масштабности проекта и большого количества задач, мгновенно создать сеть с едиными стандартами не получится. Сюда же накладываются особенность рынка в разных регионах, требующая индивидуального подхода.

5. Текущие расходы. Помимо стартового капитала, необходимо управлять текущими расходами: уплата налогов, содержание помещений, заработная плата персоналу (ФОТ) и доставка продукции.

Франчайзинг. В чем преимущества работы с партнерами?

Сегодня к франчайзингу, как способу расширения бренда, обращаются все больше компаний. С каждым годом увеличивается количество предложений в каждом сегменте бизнеса.

Традиционно франчайзинг занимает почетное место среди способов развития. В чистом виде франчайзинг – это способ заработать на продаже бренда. В России компании внедряют франчайзинг, используя его как инструмент расширения своего присутствия на рынке. Как и любая бизнес-модель, франчайзинг имеет свои недостатки и достоинства. Плюсы:

1. Привлечение капитала.

В условиях ограниченности финансовых ресурсов актуальна проблема привлечения капитала для открытия новых предприятий. Большую часть капитальных затрат при создании новых объектов франчайзинговой компании берет на себя франчайзи. Он несет стартовые инвестиционные затраты, самостоятельно приобретает необходимые помещения и делает ремонт в соответствии со стандартами корпоративного стиля. Франчайзи покупает оборудование и инвентарь, обеспечивает бизнес оборотными средствами, оплачивает работу персонала.

Помимо первоначального взноса и инвестиций в развитие бизнеса, франчайзи платит головной компании периодические платежи (роялти).

2. Скорость развития.

Франчайзинг как способ развития бизнеса значительно выигрывает в скорости. Сравнительно высокие темпы роста сети достигаются благодаря отсутствию необходимости поиска средств на капитальные затраты.

Открыть франшизное предприятие в новом регионе получается быстрее, чем организовать собственное подразделение. Местные бизнесмены лучше знают специфику своего региона и, как правило, обладают административным

ресурсом. Соответственно они могут провести этап запуска быстрее менеджеров, командированных из центра. Знание локального рынка изнутри большое преимущество франчайзи.

3. Трудовой ресурс.

Менеджеры франшизных предприятий работают лучше своих обыкновенных коллег. Объясняется это в первую очередь иной мотивацией: как правило, руководители франшизных предприятий – это их собственники, вложившие в открытие бизнеса собственные средства: успех предприятия – их прибыль, неуспех – серьезные потери. Собственники франчайзингового предприятия более критично и объективно относятся к подбору и воспитанию персонала нижнего звена, обеспечивая этим высокий уровень обслуживания клиентов.

4. Удобство управления.

Для эффективного управления персоналом собственной сети необходимо выстраивать пирамиду, в которой один начальник управляет командой не более 15 человек. В итоге, при огромном количестве сотрудников пирамида получается громоздкая и неповоротливая, что может затруднить развитие бренда. Во франчайзинговой схеме равноправные партнеры не зависят от головного офиса напрямую. К примеру, в настоящий момент компании Subway (общественное питание) принадлежит сеть из 27750 франчайзинговых точек по всему миру, в каждой из которых работает в среднем 10 человек. Центральный офис (США) этого франчайзера состоит всего из 600 сотрудников и 250 агентов по развитию по всему миру [1].

Бывает и так, что франчайзи, узнавший все секреты бизнеса франчайзера, становится его конкурентом. А если он работает некачественно, не соблюдает стандарты работы сети, то он еще и портит репутацию бренда. Часто бывает и так, что бизнесмены сознательно вступают в сеть, чтобы научиться вести собственное дело.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзера

Преимущества франчайзинга	Недостатки франчайзинга
<p>- увеличение числа торговых предприятий при минимальных капиталовложениях, так как франчайзиат тоже вкладывает свою долю капитала в этот бизнес;</p> <p>- увеличение дохода (прибыли) за счет усилий франчайзиата.</p> <p>Поскольку франчайзиат является собственником предприятия, он будет прилагать максимум усилий по увеличению доходности бизнеса;</p> <p>- снижение уровня издержек производства и обращения на единицу товарооборота, так как франчайзиат как предприниматель сам покрывает все расходы по содержанию своего торгового предприятия (зарплата работников, аренда.);</p> <p>- расширение сети распределения своего товара или услуг за счет привязки франчайзиата к франчайзеру, так как франчайзиат обязан покупать необходимое ему оборудование у франчайзера или через него.</p>	<p>- сложность контроля за деятельностью франчайзиата, так как франчай-зиат не является наемным работником франчайзера и франчайзер непосредственно им не руководит;</p> <p>- возможность потерять свое доброе имя и репутацию из-за плохой работы франчайзиата;</p> <p>- опасность получения неправдивой информации и бухгалтерской отчетности от франчайзиата;</p> <p>- возможность возникновения противоположных целей с франчайзиатом, что существенно отражается на бизнесе. Ведь франчайзер не может разорвать договор с франчайзиатом, пока тот не нарушит условий договора.</p>

Основным минусом для франчайзера же является – контроль над франчайзи, который является независимым хозяйствующим субъектом и часто хочет принимать решения самостоятельно, хотя его мнение, как правило, расходится с мнением франчайзера. Поэтому компании, которые следят за своей репутацией, пишут многостраничные брошюры, рассказывающие франчайзи, как делать и что. Но только не всегда это помогает.

Таблица 2 – Основные функции сторон франчайзинговой сделки

Франчайзер	Франчайзи
<ul style="list-style-type: none"> - оказывает помощь партнерам при выборе зоны деятельности; - предоставляет рекомендации и разработки по размещению торговой сети, ведению рекламной работы; - помогает в подготовке высококвалифицированных кадров; - проводит консультирование по планированию, управлению, ведению торговых операций; - иногда предоставляет финансовую помощь; - занимается поиском выгодных поставщиков, исследованиями рынка, общими рекламными кампаниями; - контролирует качество товаров и услуг в сети, чтобы потребители возвращались снова и снова. 	<ul style="list-style-type: none"> - обязан выполнять условия продажи и предоставления услуг, диктуемых франчайзером; - унифицирует и стандартизирует деятельность подразделений, входящих в компанию, маркетинговых усилий по продаже товаров и предоставлению услуг; - контролирует свой бизнес; - работает с клиентами.

Также необходимо знать об основных правах сторон при совершении франчайзинговой сделки. Большая часть обязанностей франчайзера оговаривается во франчайзинговом договоре. Франчайзинговый договор также оговаривает обязанности франчайзи. Перед тем, как подписать франчайзинговый договор важно, чтобы потенциальный франчайзи полностью понял основу франчайзинговых отношений. Обе стороны берут на себя обязательства при подписании договора. Обязанности в каждом конкретном случае могут быть различными, но всех их объединяет то, что они служат для успешного роста франчайзинговой системы.

Франчайзинг, как стратегия развития, на сегодняшний день получил довольно широкое распространение на российском рынке общественного питания. В условиях ненасыщенности отечественной ресторанной индустрии многие как международные, так и отечественные компании стали активно привлекать партнеров для развития собственных брендов. Оправданность данного шага была во многом обусловлена стремлением ведущих операторов активно развивать собственные проекты как на территории России, так и за ее пределами. Ограниченность финансовых ресурсов, необходимых для активной экспансии, желание и возможность получения дополнительных дивидендов, а также недостаточное знание рыночной ситуации – все эти факторы по-

прежнему склоняют многих ресторанных операторов к развитию путем продажи франшиз [2].

Таблица 3 – Основные права сторон франчайзинговой сделки

<p>Предоставление прав при одноразовой оплате</p>	<ul style="list-style-type: none"> - расширение производства и сбыта товаров и услуг; - расширение опыта ведения бизнеса на основе обратных информационных связей; - получение дополнительного дохода от уступки прав на использование товарного знака, фирменного стиля, прав на использование объектов интеллектуальной собственности; - экономия финансовых ресурсов при отсутствии необходимости создания дочерних предприятий, дополнительных расходов на создание материально-технической базы. 	<ul style="list-style-type: none"> - пользоваться интеллектуальной собственностью франчайзера; - открыть собственное франчайзинговое предприятие; - получить стандартный набор услуг, необходимый для открытия предприятия; - постоянная техническая, и консультативная поддержка со стороны франчайзера; - значительная экономия ресурсов и времени на рекламе, обучении, проведении маркетинговых исследований, поиске и доставке товаров, разработке и регистрации собственного товарного знака, отработке технологии ведения бизнеса, ведении переговоров и поиске партнеров; - снижение риска банкротства.
---	---	---

Реализация системы франчайзинга начинается с того, что франчайзер определяет стратегию развития своей сбытовой инфраструктуры в определенном регионе и заключает срочный договор с предприятием-партнером, которое становится главным франчайзи по определенному региону или продукту. Главный франчайзи имеет право не только подбирать новых франчайзи, но и обеспечивать их первоначальное обучение и прочие услуги, что обычно делает сам франчайзер. Главный франчайзи включен в систему разделения платежей и взносов в рекламный фонд. Он пользуется всеми благами, которые обычно дает франчайзинг, для этого он тоже платит лицензионные взносы, а также взносы на рекламу непосредственно франчайзеру. Контракт между франчайзером и главным франчайзи

устанавливает, что ожидается от каждой стороны и, какой определенный период франчайзи будет выполнять эту специфическую роль. В отличие от других методов этот метод выгоден для всех сторон, так как главный франчайзи — выборное лицо, и он должен получать поддержку на протяжении всего времени сотрудничества, а это выгодно и франчайзеру.

1.2 Выбор организационно-правовой формы

За последние несколько лет все больше предприятий, функционирующих на российском рынке, заявляют о желании использовать франчайзинг для развития своего бизнеса. В ближайшие годы франчайзинг может стать одним из наиболее эффективных методов выхода предприятия на региональный рынок России. Франчайзинг доказал свою эффективность и интенсивно развивается благодаря высокой степени выживаемости франшизных предприятий.

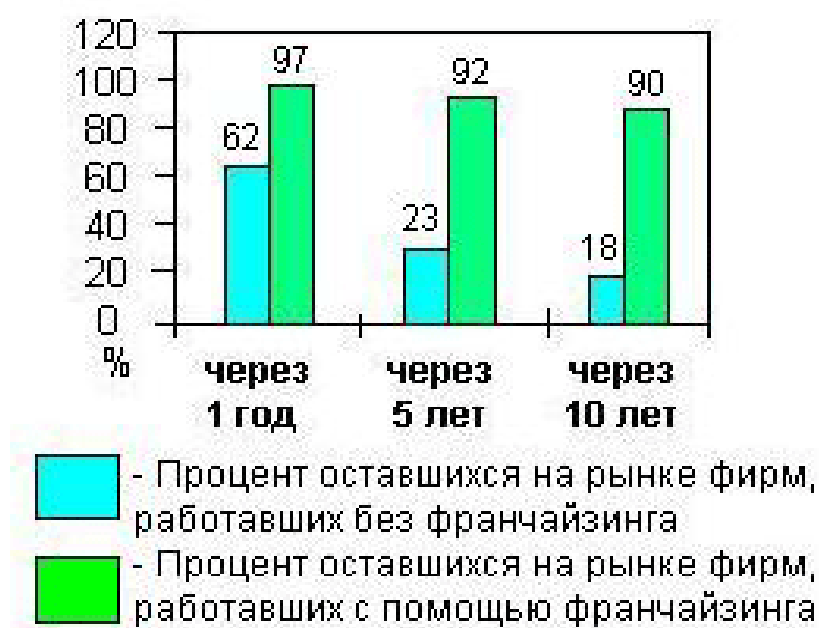


Рисунок 1 – Выживаемость франшизных предприятий

Как видно на рисунке 1 - в мировой статистике доля банкротств, в случае работы по системе франчайзинга в разы меньше, чем в других партнерских

схемах, поскольку существующая сеть защищает новичка, помогает ему стартовать, предоставляя ему свои рекомендации и устанавливая стандарты.

Франчайзинг базируется на постоянном сотрудничестве и высокой степени доверия сторон, единообразии участников системы, высокой степени предпринимательской инициативы, отлаженной системе информационных связей, коммуникаций и инструментов маркетинга, поддержки сторон и ориентации на долгосрочный коммерческий успех [3].

Моделируя систему франчайзинга необходимо исходить из интересов сторон, которыми они естественно будут руководствоваться в своей деятельности.



Рисунок 2 - Количество франчайзи мире

В России франчайзинг укоренился в начале 90-х гг., прежде всего, благодаря иностранным компаниям. Если в то время на российском рынке присутствовали только зарубежные бренды, то в настоящее время российские бренды постепенно начинают превалировать. В будущем, по словам Александра Майлера, президента Российской Ассоциации Франчайзинга, отечественные франчайзеры должны занять 70 % рынка [4].

В России наблюдается возрастающий интерес к развитию бизнеса с использованием концепций франчайзинга. Количество организаций, заявивших о своем развитии в формате франчайзинга, возросло с 50 в 2001 г. почти до 750 в 2008 г., что само по себе характеризует востребованность этого формата в России. В 2016 г. количество франшиз по сравнению с 2015 г. возросло более чем на 50 %.

Достигшие успеха за последние несколько лет организации ориентируются на сетевое развитие. Покупка франшизы становится привлекательной для представителей малого предпринимательства в связи с рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с открытием собственной единичной точки [5].

В секторе питания количество франшиз по сравнению с 2007 г. возросло более чем на 30%. На рынке появились новые концепции и новые технологии. Наблюдался рост заинтересованности в использовании марок и концепций уже существующих сетей; появились новые локальные сети. Франчайзинг в индустрии питания существенно отличается от товарного франчайзинга. В отличие от товарного франчайзинга сервисная марка связана не с конкретным продуктом, а с целым комплексом, определяющим услугу признаков. Поэтому франчайзеры используют различные марочные концепции [5].

Если марка гарантирует набор продуктов для приготовления пищи и меню, то чем шире ассортимент меню, тем выше будут риски. Поэтому некоторые системы избирают марочную концепцию ограниченных гарантий, например, стандартный набор фирменных блюд, а не все меню. Если марка идентифицирует всю услугу, гарантируя потребителю соответствие не только продуктовой части, но и оформление помещения, обслуживание, музыку и др., то гарантии марки распространяются на всю бизнес-систему и риски достаточно велики. Это одно из главных и видимых отличий франчайзинга бизнес-формата от товарного франчайзинга.

Таким образом, вопрос стандартизации и исполнения стандартов каждым участником сети в франшизных сетях питания стоит значительно острее, чем,

например, в секторе торговли. Способность быстрой адаптации, особенно крупных сетей к новым требованиям потребителей позволяет и позволит сохранить в будущем приверженность клиентов к бренду и соответственно лидирующее положение на рынке питания.

В России наиболее распространен прямой франчайзинг, т.е. по схеме франчайзер-франчайзи. Это связано с небольшим пока опытом работы, незначительностью масштаба развития, недостаточным качеством менеджмента, недопониманием франчайзи необходимости разделения ответственности с франчайзером за сохранение репутации системы, необходимостью постоянного контроля со стороны франчайзера за исполнением стандартов и сложности с реализацией контрольных функций. При этом следует ожидать, что через некоторое время успешные франчайзеры достигнут определенного порога выгоды прямого франчайзинга, и стратегии развития будут адаптироваться к новым экономическим условиям. Переход к мульти-франчайзингу будет означать поистине тиражирование той или иной концепции и территориальную экспансию [6].

Правообладатели России используют различные способы территориального развития. Представление прав может ограничиваться различной географической территорией, например, конкретный адрес, радиус от непосредственного расположения объекта, район, город. В подавляющем большинстве случаев правообладатели предоставляют неисключительные права на территорию.

Обобщая всё вышесказанное, можно ли ответить на вопрос: какая форма масштабирования бизнеса все-таки выгоднее – франчайзинг или филиалы? То на него нет однозначного ответа. Но главное, прежде чем задаваться этим вопросом, необходимо навести полный порядок в своем бизнесе: регламентировать все процессы, распределить полномочия, выстроить систему маркетинга, систему продаж [7].

Филиал, если он расположен в правильном месте и в нем правильно выстроена бизнес-система, приносит больше прибыли владельцу. Но он требует значительно больше первоначальных инвестиций и дополнительного контроля.

Франчайзинг позволяет масштабироваться быстрее, причем инвестиции вкладывают уже ваши партнеры. Не приходится инвестировать свои деньги, наоборот, можно получать прибыль в виде паушального взноса, именно поэтому это является более выгодным вариантом развития нашей сети.

1.3 Проект как форма реализации развития компании

Управление проектами за последнее время завоевало признание как наилучший метод планирования и управления реализацией инвестиционных проектов. Управление проектами обеспечивает высокую надежность достижения целей проекта и на 10-15% сокращает затраты на его реализацию.

Сущность управления проектами.

Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

«Временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальных» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг [8].

Управление проектами — это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить этим требованиям и ожиданиям, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами.

У проекта обязательно имеются одна или несколько целей. Под целями понимаются не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом).

Достижение целей проекта может быть реализовано различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят сроки и стоимость достижения результатов. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценке различных вариантов. Возможно использование и других критериев и ограничений, в частности ресурсных [8].

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая применяемые технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Таким образом, применяемые технологии и ресурсы проекта можно отнести к основным рычагам управления проектами. Кроме этих основных существуют и вспомогательные средства, предназначенные для управления основными. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести, например, контракты, которые позволяют привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом [9].

Информация, используемая в управлении проектами, обычно не бывает стопроцентно достоверной. Учет неопределенности исходной информации необходим и при планировании проекта, и для грамотного заключения контрактов. Анализ и учету неопределенностей посвящен анализ рисков.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в дальнейшем именуется процессами управления проектами.

Процессы управления проектами

Проект состоит из процессов. Процесс — это совокупность действий, приносящая результат. Процессы проекта обычно выполняются людьми и распадаются на две основные группы:

- процессы управления проектами — касающиеся организации и описания работ проекта (которые будут подробно описаны далее);
- процессы, ориентированные на продукт — касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения [10].

В проектах процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют. Например, цели проекта не могут быть определены при отсутствии понимания того, как создать продукт.

Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- 1) процессы инициации — принятие решения о начале выполнения проекта;
- 2) процессы планирования — определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- 3) процессы исполнения — координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
- 4) процессы анализа — определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- 5) процессы управления — определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;

б) процессы завершения — формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу [11].

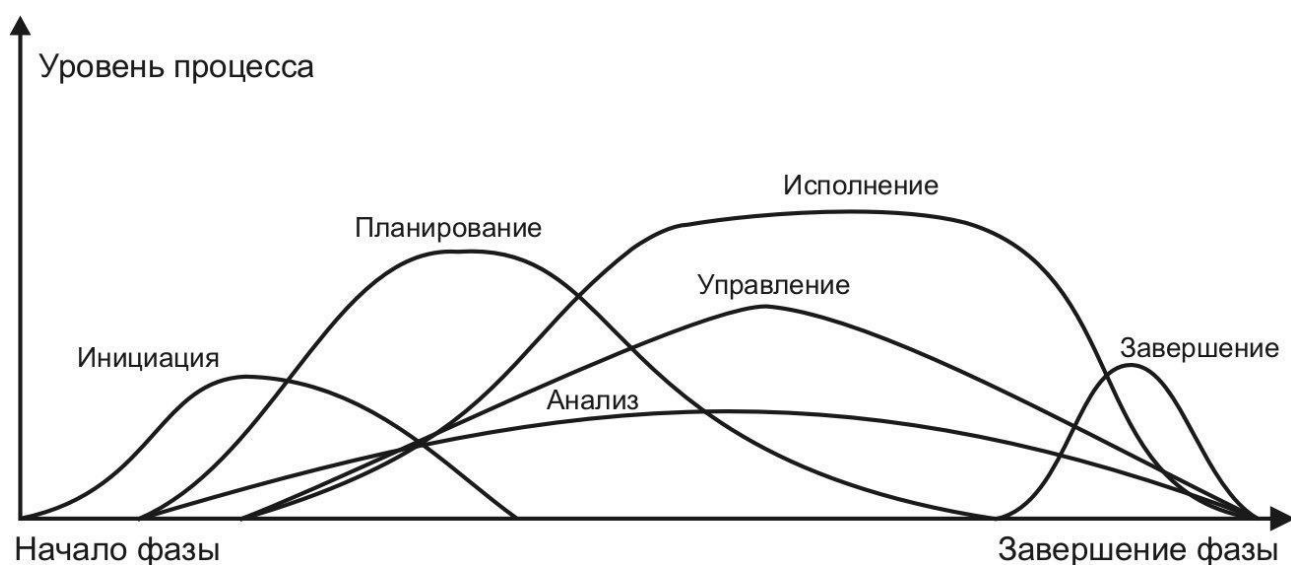


Рисунок 3 – Наложение групп процессов в фазе

Процессы управления проектами накладываются друг на друга и происходят с разной интенсивностью на всех стадиях проекта, как показано на рисунке 3.

Кроме того, процессы управления проектами связаны своими результатами — результат выполнения одного становится исходной информацией для другого.

Повторение инициации на разных фазах проекта помогает контролировать актуальность выполнения проекта. Если необходимость его осуществления отпала, очередная инициация позволяет вовремя это установить и избежать излишних затрат.

1.4 Методы оценки эффективности коммерческих проектов

Ограниченность инвестиционных ресурсов требует их эффективного использования. Все виды эффективности инвестиционного проекта базируются на сопоставлении затрат и результатов проекта.

Ограниченность инвестиционных ресурсов требует их эффективного использования. При этом могут быть две постановки задачи рационального использования инвестиций:

- 1) если объем инвестиций для осуществления проекта задан, то следует стремиться получить максимально возможный эффект от их использования;
- 2) если задан результат, который надо получить за счет вложения капитала, необходимо искать пути минимизации расхода инвестиционных ресурсов [12].

Экономическая эффективность инвестиционного проекта — это категория, отражающая соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников.

Осуществление успешных инвестиционных проектов увеличивает капитал, который затем делится между участниками проекта. Поступлениями и затратами этих участников определяются различные виды эффективности инвестиционного проекта. Необходимо оценивать следующие виды эффективности проекта.

1. Эффективность проекта в целом. Оценка эффективности инвестиционного проекта в целом обычно производится с общественной и коммерческой позиций, причем оба вида эффективности рассматриваются с точки зрения единственного участника, реализующего проект за счет собственных средств.

Цели оценки эффективности проекта в целом:

- определение потенциальной привлекательности проекта для возможных участников;
- поиск источников финансирования.

2. Эффективность участия в проекте.

Наличие нескольких участников инвестиционного проекта предопределяет несовпадение их интересов, разное отношение к приоритетности различных проектов. Для каждого участника характерно формирование специфических потоков денежных средств для расчета

показателей эффективности и, как следствие, возможное несовпадение результатов оценки и решения об участии в проекте. Поэтому следует определить эффективность проекта для каждого непосредственного участника [14].

Цели определения эффективности участия в проекте:

- 1) проверка реализуемости инвестиционного проекта;
- 2) проверка заинтересованности в реализации проекта всех его участников.

Эффективность участия в проекте включает:

- 1) эффективность участия предприятий в проекте (эффективность инвестиционного проекта отдельно для каждого предприятия-участника);
- 2) эффективность инвестирования в акции предприятия (эффективность для акционеров — участников инвестиционного проекта).

Все виды эффективности инвестиционного проекта базируются на сопоставлении затрат и результатов (выгод) от проекта, но отличаются подходом к их оценке и составом.

Оценку эффективности инвестиционного проекта рекомендуется проводить в два этапа.

Первый этап — расчет эффективности проекта в целом

Основная цель данного этапа - создание необходимых условий для поиска партнёров.

Для локальных проектов оценивается только их коммерческая эффективность и, если она оказывается приемлемой, рекомендуется переходить к следующему этапу оценки.

Задачей первого этапа является определение эффективности проекта в целом исходя из предположения, что он будет профинансирован целиком за счет собственных средств. Это необходимо для привлечения потенциальных инвесторов, в нашем случае – франчайзи, к участию в его реализации.

Второй этап — расчет эффективности участия в проекте

Этот этап осуществляется после выработки схемы финансирования. Для локальных проектов определяется эффективность участия в проекте отдельных предприятий-участников.

Участие в проекте должно быть выгодным для всех партнёров. Поэтому на втором этапе оценивается значительно больше видов эффективности [16].

В расчетах эффективности учитывается и самостоятельный результат подобных мероприятий, получаемый при увеличении их рыночной стоимости жилья и полученной прибыли. Расчет эффективности проекта в целом осуществляется на момент начала реализации проекта.

Основными показателями эффективности инвестиционного проекта (ИП) являются следующие:

- период окупаемости – PB , мес.;
- дисконтированный период окупаемости – DPB , мес.;
- средняя норма рентабельности – ARR , %;
- чистый дисконтированный (приведенный) доход – NPV ;
- индекс прибыльности – PI ;
- внутренняя норма доходности (рентабельности) – IRR , %;
- модифицированная внутренняя норма доходности (рентабельности).

Под эффективностью проекта в целом понимается эффективность проекта, реализуемого единственным участником за счет собственных средств. По этой причине показатели эффективности определяются на основании денежных потоков только от инвестиционной и операционной деятельности [17].

При оценке эффективности проекта, для будущих партнёров:

- 1) оценивается рыночная стоимость акционерного капитала компании, реализующей проект, и стоимость одной акции;
- 2) разница между расчетной рыночной ценой организации и затратами на характеризует потенциальный доход партнёра (отношение дохода к затратам на приобретение позволяет определить рентабельность инвестиций).

NPV — это чистая приведенная стоимость. Это метод оценки инвестиционных проектов, основанный на методологии дисконтирования денежных потоков.

Алгоритм расчета такой:

1) нужно оценить денежные потоки от проекта — первоначальное вложение (отток) денежных средств и ожидаемые поступления (притоки) денежных средств в будущем;

2) определить стоимость капитала;

3) продисконтировать все денежные потоки (притоки и оттоки) от проекта по ставке, которую вы оценили в п.2);

4) сложить. Сумма всех дисконтированных потоков и будет равна NPV проекта.

Правило: если NPV больше нуля, то проект можно принять, если NPV меньше нуля, то проект стоит отвергнуть.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (1)$$

где - n, t — количество временных периодов;

- CF — денежный поток (Cash Flow);

- R — стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate).

Именно по этой формуле мы будем рассчитывать эффективность нашего проекта.

2 Анализ деятельности «Big Dener» на рынке быстрого питания

2.1 Общая характеристика деятельности «Big Dener»

Кафе быстрого питания «BIG Dener», расположенное по адресу ул. Новосибирская 41/3, открылось в январе 2016 года. Площадь кафе составляет 20 квадратных метров, помещение находится в долгосрочной аренде за счет собственных средств.

Основным продуктами кафе являются шаурма, денер и сосиска в лаваше. Процесс приготовления осуществляется непосредственно на глазах у потребителей двумя поварами–универсалами, которые работают посменно.

Помимо основных продуктов, кафе занимается реализацией свежей выпечки, бутербродов и других товаров быстрого питания, имеет широкий ассортимент горячительных и прохладительных напитков и сопутствующих товаров. Средняя выручка заведения за время работы составила 363 тысячи рублей в месяц.

Основными потребителями кафе являются школьники и студенты расположенных поблизости учебных заведений, а также молодые люди в возрасте от 14 до 30 лет, проживающие на территории Октябрьского района.

При выборе стратегии руководители компании опираются на то, что с помощью выбранной стратегии в деятельности компании будут задействованы все ресурсы, а также повысятся финансовые показатели и устойчивость компании в условиях изменяющейся рыночной среды.

Компания стабильно прибыльна на протяжении всего периода своей работы и желает масштабировать свою эффективную бизнес-модель.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды «Big Dener»

В настоящее время на территории Октябрьского района существует множество мест быстрого питания. Среди главных крупных конкурентов

можно выделить - «Chicken Dener», «Dener» и «Fire Food». Рассмотрим позиции основных конкурентов «BIG Dener» на рынке быстрого питания.

Таблица 4 - Позиции основных конкурентов «BIG Dener»

Название предприятия	Доля рынка (%)
Chicken Dener	22
Dener	19
Fire Food	15
BIG Dener	4
Другие	40

Таким образом, можно сделать вывод, что лидирующую позицию на рынке занимает «Chicken Dener» (таблица 4). По данным таблицы построим рисунок 5 [2].

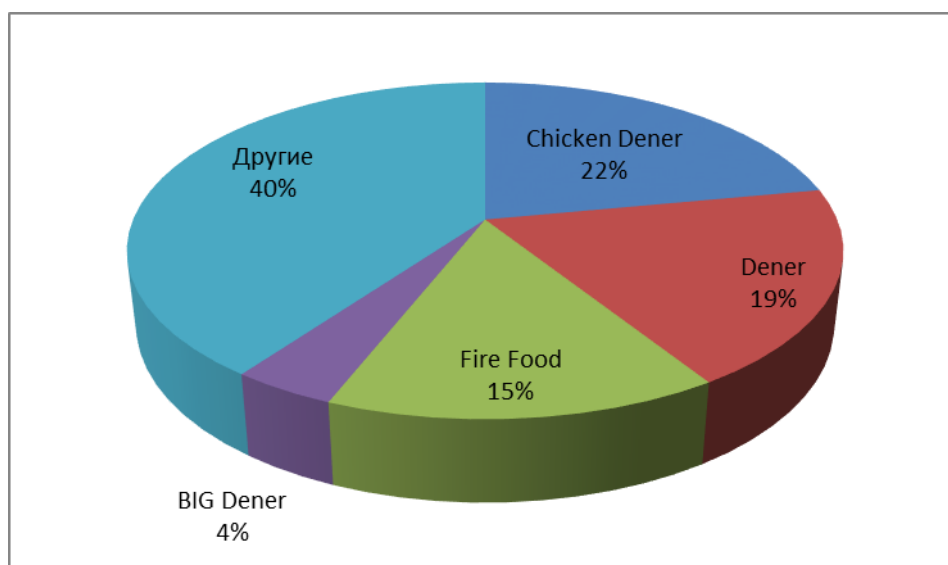


Рисунок 5 – Доли рынка основных конкурентов «BIG Dener», в %

Таким образом, кафе быстрого питания «BIG Dener» находится на последнем месте по объему сбыта и является фирмой – преследователем.

Таблица 5 - PEST–анализа факторов внешней среды кафе быстрого питания «BIG Dener»

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития	Характер влияния на организацию «+» возможность; «-» угроза	
		Возможности	Угрозы
Политико–правовые факторы			
1.Налогообложение	Усиление контроля за уплатой налогов ИП, повышение налоговых выплат	Переход на другую систему налогообложения	Административные правонарушения, выявленные налоговыми органами
2.Усиление контроля за деятельностью ларьков	Наблюдается оживление работы администрации в данной области	Уменьшение количества конкурентов	Снос временного сооружения, где и находится наша организация
Экономические факторы			
1.Уровень инфляции	Уровень инфляции в РФ снижается	Стабилизация цен поставщиков	Невозможность получения кредитных средств, обесценивание денег
2.Падение уровня жизни	Снижение покупательной способности	Демпинг	Снижение покупательской способности
3.Развитие бизнеса	Рост количества малых и микро организаций	Возможности сотрудничества, снижение себестоимости	Усиление конкуренции
Социо-культурные факторы			
1.Изменение предпочтений потребителя	Падение спроса на фаст–фуд	Изменение ассортимента, с уклоном на здоровое питание, изменение ингредиентов	Падение спроса
2.Активность потребителей	Увеличение покупательной активности	Завлечение клиентов акциями	Падение качества в связи с ростом объёмов производства, время на перестройку производства
3.Влияние моды	Появление моды на аналогичные виды фаст–фуда, пришедшие к нам с запада	Изменение меню, переориентирование на другой потребительский сегмент	Падение спроса, усиление конкурентов
Технологические факторы			
1.Появление новых технологий	Технологический прогресс	Упрощение производства, автоматизация	Усиление конкурентов, обострение конкуренции

Окончание таблицы 5

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития	Характер влияния на организацию «+» возможность; «-» угроза	
		Возможности	Угрозы
2. Новые продукты	Создание всё новых и новых продуктов и усиление сложности приготовления блюд	Новые рецепты, новые позиции в меню	Создание спроса на новую продукцию

Таким образом, экономические, социокультурные и технологические факторы оказывают высокое влияние на деятельность кафе быстрого питания «BIG Dener». Изменение этих факторов может привести как к развитию и процветанию организации, так и к ее банкротству и разорению. Политико–правовые факторы оказывают меньшее влияние на деятельность организации, однако политические изменения и внедрение новых законов также может благотворно или пагубно отразиться на деятельности предприятия.

Компания старается принять меры, чтобы уменьшить это влияние.

Был произведен переход на упрощенную систему налогообложения, нанят бухгалтер для устранения пробелов в правой части деятельности компании. Работники были трудоустроены официально.

Проанализируем изменения объема продаж в течение 2016 года для оценки спроса на услуги кафе быстрого питания «BIG Dener» (таблица 6).

Таблица 6 - Динамика выполняемых услуг кафе быстрого питания «BIG Dener» за 2016 год

Период 2016	Объем продаж (единиц основного продукта)
Январь	987
Февраль	934
Март	1022
Апрель	1125
Май	1234
Июнь	1180
Июль	834
Август	902

Окончание таблицы 6

Период 2016	Объем продаж (единиц основного продукта)
Сентябрь	1139
Октябрь	1245
Ноябрь	1134
Декабрь	1205

По данным таблицы 6 построим график продаж за 2016 год (рисунок 6) [3].



Рисунок 6 - Динамика объема продаж кафе быстрого питания «BIG Dener» за 2016 год

Согласно графику, с января по май и с августа по декабрь 2016 года отмечается рост объема продаж. Снижение спроса отмечается в период с июня по август.

Таким образом, кафе быстрого питания «BIG Dener» занимает меньшую долю рынка. Кроме того, спрос на продукцию кафе имеет сильную зависимость от времени года.

Проведем сравнительную характеристику конкурентоспособности услуги кафе быстрого питания "BIG Dener" (таблица 7).

Таблица 7 - Сравнительная характеристика конкурентоспособности услуги кафе быстрого питания "BIG Dener"

Показатель	«BIG Dener»	«Chicken Dener»	«Dener»	«Fire Food»
Размер компании	Малый	Большой	Малый	Средний
Дизайн	5 баллов	4 балла	5 балла	5 баллов
Квалификация персонала	Средняя	Высокая	Средняя	Средняя
Качество обслуживания	Высокое	Высокое	Высокое	Среднее
Доступ к ресурсам	Неограниченны й	Неограниченный	Неограниченный	Неограниченный
Количество видов продукции	4 вида	6 Видов	7 видов	4 вида
Цена за шаурму: Курица (200 г) Говядина(200 г) Микс (200г)	150 – –	150 180 200	160 190 210	170 200 215
Дополнительны е услуги	Дополнительны е ингредиенты (чесночный соус, картошка фри, корейская морковка, сыр)	Да (доп. ингредиенты)	Да (доставка на дом, доп. ингредиенты)	Нет
Реклама	Страница в социальных сетях	Страница в социальных сетях; Сайт.	Страница в социальных сетях;	Страница в социальных сетях; Сайт.
Система скидок	Да	Нет	Нет	Нет

Оценка проводилась на основе проведенного исследования.

Преимущества конкурентов: большой размер компании, широкий ассортимент предлагаемой продукции, разнообразие мяса, наличие службы доставки.

Недостатки конкурентов: высокая цена, непродуманный дизайн, средняя квалификация персонала, недостаточное количество рекламы, отсутствие доставки, отсутствие системы скидок

Преимущества кафе быстрого питания «BIG Dener» относительно конкурентов:

- 1) привлекательный дизайн;
- 2) высокое качество товара;
- 3) высокое качество обслуживания;
- 4) наличие дополнительных ингредиентов;
- 5) низкая цена;
- б) система скидок;

Недостатки кафе быстрого питания «BIG Dener» относительно конкурентов:

- 1) малый размер компании;
- 2) небольшое количество видов продукции;
- 3) малый ассортимент мяса (только куриное мясо);
- 4) недостаточное количество рекламы;
- 5) отсутствие службы доставки.

2.3 Емкость рынка

По итогам года ключевой индикатор рынка, а именно оборот общественного питания, впервые с 2009 года показал отрицательный прирост на уровне 5,5%. Таким образом, 2016 год оказался кризисным для российского ресторанного рынка.

Отрицательную динамику развития демонстрировали все сегменты общественного питания, кроме фаст-фуда. Последний, благодаря перетоку посетителей из других форматов, сумел показать положительную динамику развития. Рост оборота сегмента фаст-фуд в 2016 году составил 5,2% в реальном выражении. Отметим, что объем рынка стационарных ресторанов быстрого питания оценивается в 198 млрд руб (рисунок 7).



Рисунок 7 - Объем динамики основных сегментов рынка общественного питания России, 2016 год. млрд. руб, % (реальный темп прироста по сравнению с 2015 годом)

Наблюдаемая динамика развития отдельных сегментов отечественного общепита продолжает формировать тренд по демократизации российского ресторанного рынка. С 2013 по 2015 года доля столовых, стрит- и фастфуд-ресторанов в общем обороте рынка общественного питания неуклонно растет (рисунок 7). Если в 2014 году она составляла 33,5%, то в 2016 году данный показатель составил 37,6%. Таким образом, спрос на фастфуд и падение ресторанов всех остальных форматов влияет на структуру российского общепита [2].

В сегменте сетевых ресторанов высокую динамику развития демонстрируют заведения быстрого питания. С 2015 по 2016 год в стране открылось около 408 новых точек быстрого питания. Драйвером развития фаст-фуда сегодня является уверенность рестораторов в стрессоустойчивости сегмента к кризисам, а также спрос на недорогие франшизы. Слабым же звеном отечественной индустрии общепита выступают рестораны среднего ценового сегмента. За год количество сетевых ресторанов сократилось на 255 заведений.

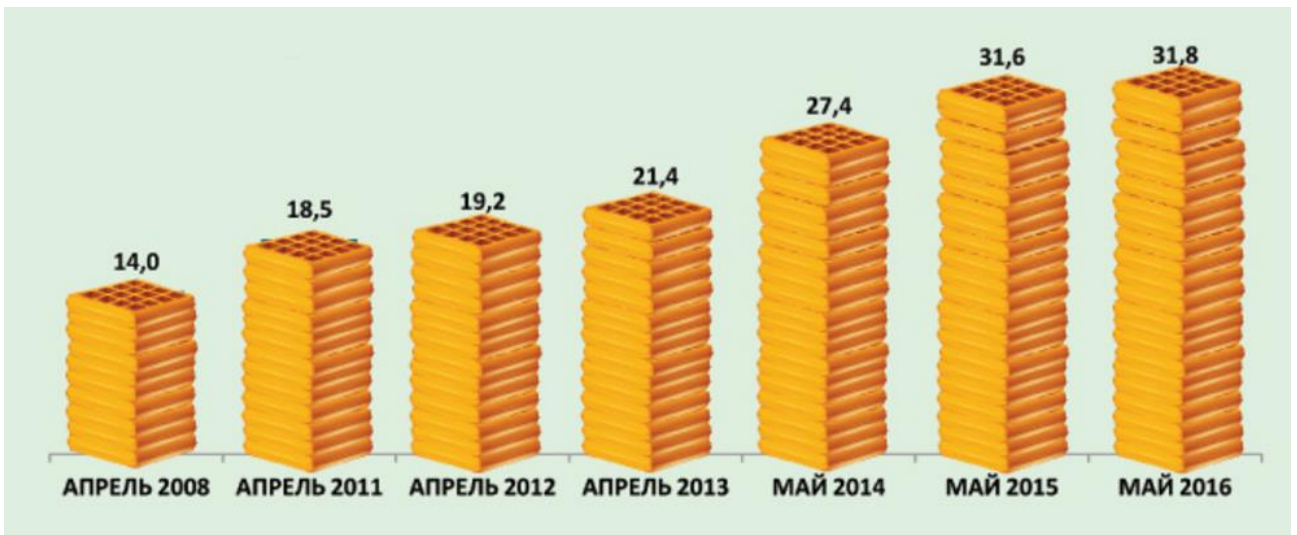


Рисунок 8 - Среднее количество заведений, открытых одной сетью, шт.

Наряду с демократизацией рынка происходит и непрерывное увеличение доли сетевых проектов. Комплексное исследование позволило достоверно оценить динамику развития действующих ресторанных проектов. Исследование показало, что по итогам года количество сетевых заведений, открытых в России, выросло на 3,3%. Для сравнения, в 2013 и 2014 годах прирост сетевых ресторанов был на уровне соответственно 13,4% и 11,1%. Таким образом, сложившаяся социально-экономическая ситуация привела к падению темпов экспансии сетевых игроков. Однако последние более стойко перенесли сложности 2016 года по сравнению с одиночными ресторанными проектами [2].



Рисунок 9 - Прирост сетевых ресторанов, кафе, баров по формам 2015-2016 гг.
шт., %

Поддержку отрасли оказал стремительный рост популярности внутреннего туризма, который позволил в некоторой степени компенсировать потери ресторанного рынка. По итогам 2015 года количество выездов за рубеж, осуществленных гражданами страны, сократилось на 25%. Согласно данным Росстата и Ростуризма, количество поездок, совершенных российскими гражданами за границу в 2015 году, составило 34,4 млн. Для сравнения в 2013 и 2014 годах число туристических поездок было на уровне соответственно 54,1 и 45,9 млн [3].

В текущем году спрос на внутренний туризм не только не снизится, но и вырастет на 3,5 млн. О возросшем интересе к отдыху в России говорит и стремительный рост внутренних авиаперевозок. Согласно данным Минтранса, с января по май 2016 года на внутренних направлениях российские авиакомпании обслужили на 11% больше пассажиров, чем годом ранее. Таким образом, развитие внутреннего туризма окажет положительное влияние на состояние рынка общественного питания в России и в 2017 году. Однако по итогам текущего года не стоит ожидать положительной динамики развития рынка общепита. Негативное влияние продовольственного эмбарго, ослабление курса рубля, снижение доходов населения, а также рост цен на продукты питания и алкоголь не исчерпали себя и стали серьезным вызовом как для рядовых россиян, так и для рестораторов. Сложившиеся неблагоприятные условия изменили потребительскую модель в сторону более экономичных стратегий.

Российский ресторанный рынок в среднесрочной перспективе, при условии отсутствия каких-либо серьезных экономических потрясений, грозитя вновь демонстрировать реальные темпы развития на уровне 6-8%. Главными катализаторами рынка станут восстановление потребительской уверенности, рост доходов домохозяйств, а также нарастающий темп жизни населения, «навязывающий» культуру питания «вне дома». Однако подобной положительной динамики не стоит ожидать в ближайшие 2 года. Хотя, по мнению аналитиков РБК.research, в 2017 году российский рынок общепита

начнет постепенно отыгрывать потери, но полное восстановление рынка произойдет лишь в 2018 году [2].

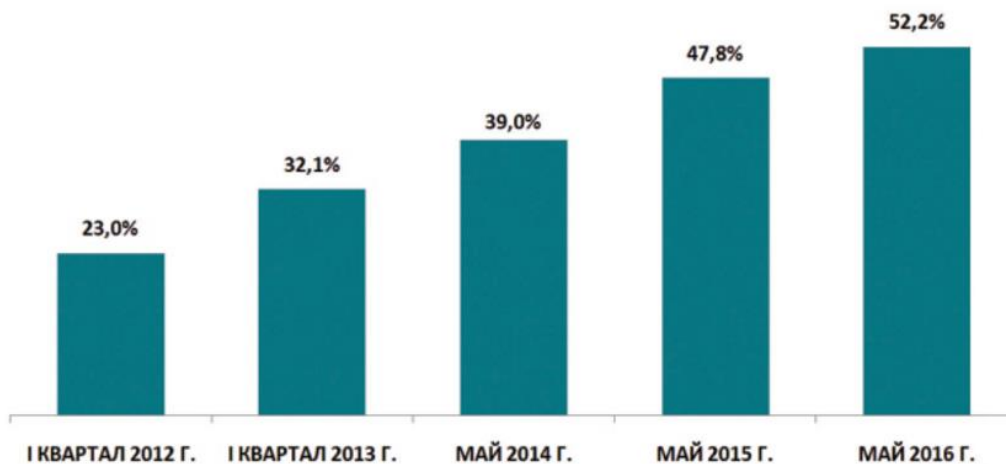


Рисунок 10 - Динамика доли франчайзинговых ресторанов, кафе и баров 2012 – 2016 год, % от общего количества сетевых заведений

Кризис рынка общественного питания несколько не изменил отношения компаний к франчайзингу. Как видно на рисунке 10 франчайзинговых ресторанов, кафе и баров стабильно растёт [1].

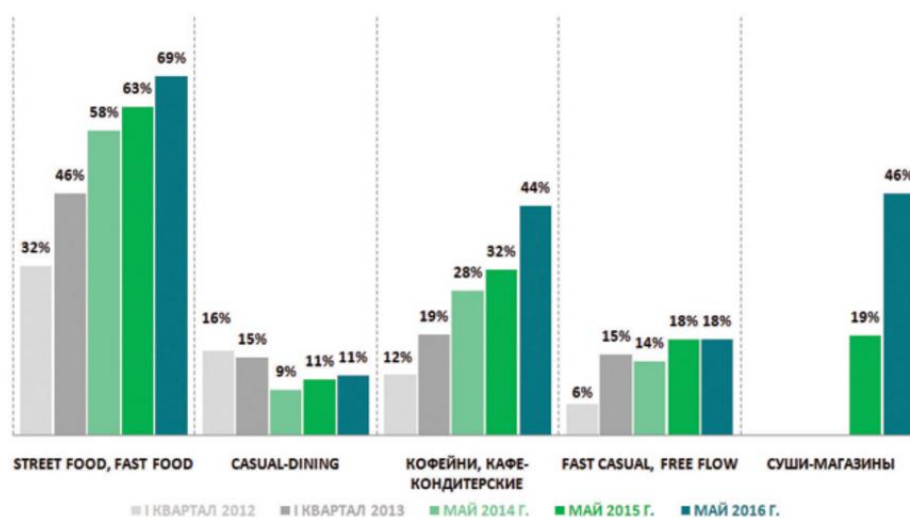


Рисунок 11 - Доли франчайзинговых предприятий в зависимости от формата сети общественного питания 2012 – 2016 г., % от сетевых ресторанов, кафе и баров соответствующих форматов

На рисунке 11 видно, что доля франчайзинговых предприятий в интересующей нас сфере fast-food стабильно растет, это говорит о стабильном спросе и том, что предприниматели уделяют большое внимание данной отрасли [1].

3 Разработка проекта создания сети общественного питания «Big Dener»

3.1 Структура проекта и планирование работ

Следующий шаг, это продвижение и развитие франчайзинговой сети. Как и в любом бизнесе, для того, чтобы продать франшизу важно использовать как можно больше инструментов продвижения. В продажах готового бизнеса нет случайных партнеров и импульсивных покупок. Поэтому всегда нужно делать упор на те категории потенциальных клиентов, которые действительно могут заинтересоваться нашим предложением. Эффективным инструментом продвижения является интернет. Около 75% покупателей франшиз приходят из сети. Для работы с опытными бизнесменами мы размещаем информацию на крупных порталах по продаже франшиз и готового бизнеса.

В работе со стартаперами используем иные каналы общения — SMM. Для диалога с молодыми предпринимателями продающий лендинг это наилучшая площадка. Большое внимание необходимо уделить и SEO-продвижению сайта. Сайт — это лицо компании, и его хорошее положение в поисковых системах является залогом успеха. Особая роль тут отведена уникальности контента. Вдобавок на крупных порталах по франчайзингу мы будем размещать рекламу с перекрестными ссылками: это помогает нам еще больше развивать франчайзинговую сеть и поднимает сайт в поисковых запросах. Мы выбираем низко- и среднечастотные запросы: по ним проще продвинуться в выдаче; продвижение по высокочастотным запросам не всегда приносит ожидаемые результаты. Контролировать отдачу от рекламы очень удобно посредством статистики, предоставляемой статистики «Яндекс.Метрика». Она позволяют оперативно реагировать на изменения посещаемости и проверять эффективность интернет-кампании в целом.

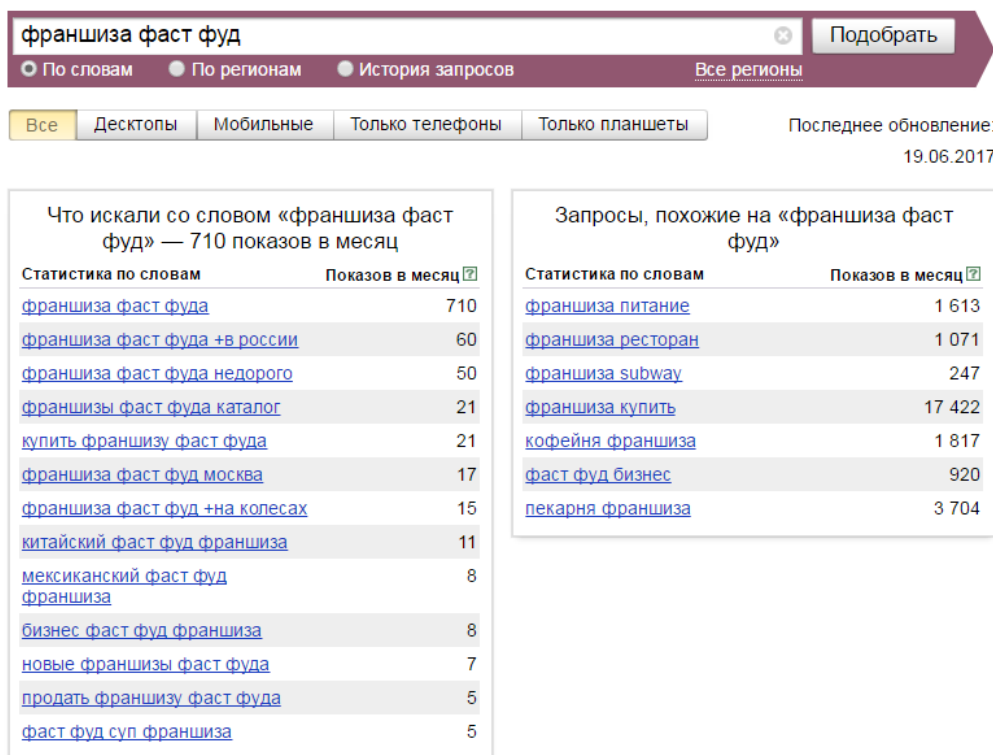


Рисунок 12 – Статистика запросов fast-food в Яндксе

Что же касается планирования рекламного бюджета, все зависит от эффективности используемых каналов. Если правильно вычислить свою целевую аудиторию, грамотно распределите бюджет, можно постоянно контролировать рынок рекламы и использовать новые инструменты, тогда мы получим мощный и стабильный поток обращений и сможете быстро продать франшизу.

Перед запуском рекламы необходимо создать коммерческое предложение, чтобы продать франшизу. Нужно выяснить, чего ожидает от партнерства каждая категория клиентов, что им нужно, чем их привлекает франчайзинг. Обязательно рассказывать и о негативном опыте, чтобы предупредить ошибки франчайзи. Все усовершенствования, новые разработки и идеи партнеры систематически должны получать в виде рассылок и в ходе личных бесед. Далее следуют контроль, помощь в работе с заказчиками и иные консультации. Франшиза может привлекать красотой продукта, его новизной

либо оригинальностью, наша франшиза же имеет уникальный дизайн и стабильно пользующийся спросом рецепт продукта.

Чтобы продать франшизу необходимо вести предпродажную поддержку потенциального партнера. У последнего часто нет свободных средств, и цена франшизы для него очень велика. В таких случаях мы должны дать консультации о возможностях кредитования, получения субсидий и грантов. Таким образом, партнер, оплачивая лицензионную часть договора и в дальнейшем роялти, может быть уверен в нашем содействии.

Для более точного понимания реализации проекта была составлена структура работ и построена диаграмма Ганта (рисунки 13-16).

Имя задачи	Длительность	Начало	Готово	Бюджет
Создание франшизы "Big Dener"	261д	01.07.17	29.06.18	62000
▣ 1. Подготовка к выходу на рынок франчайзинга	2д	01.07.17	03.07.17	0
1.1 Изучение рынка франчайзинга	2д	01.07.17	03.07.17	0
1.2 Анализ конкурентов	2д	01.07.17	03.07.17	0
1.3 Расчет первоначальных инвестиций на открытие (оборудование и прочие затраты)	1д	03.07.17	03.07.17	0
1.4 Расчет окупаемости	1д	03.07.17	03.07.17	0
1.5 Торгово-экономическое обоснование франчайзинговой деятельности будущего франчайзи	1д	03.07.17	03.07.17	0
▣ 2. Создание франчайзингового пакета (предложения)	14д	04.07.17	21.07.17	0
2.1 Описание приготовления блюд и написание технологических карт	5д	04.07.17	10.07.17	0
▣ 2.2 Маркетинговый план	2д	10.07.17	11.07.17	0
2.2.1 Описание алгоритма создания страничек в социальных сетях	1д	10.07.17	10.07.17	0
2.2.2 Создания списка локальных тематических торговых площадках, обязательных для размещения	1д	11.07.17	11.07.17	0
2.2.3 Разработка плана размещения оффлайн рекламы	1д	11.07.17	11.07.17	0
⊕ 2.3 Разработка технической документации	3д	12.07.17	14.07.17	0
▣ 2.4 Разработка документации управления персоналом	3д	15.07.17	18.07.17	2000
2.4.1 Составление правил поиска работников и требования к персоналу	1д	15.07.17	15.07.17	0
2.4.2 Создание договора о полной мат.ответственности продавца	1д	16.07.17	16.07.17	600
2.4.3 Описание должностных инструкций работников	1д	16.07.17	16.07.17	0
2.4.4 Создание образца личной карточки работника	1д	16.07.17	16.07.17	400
2.4.5 Разработка регламента работы повара-универсала	2д	17.07.17	18.07.17	0
2.4.4 Составление образца оформления трудовой книжки	1д	18.07.17	18.07.17	500
2.4.5 Составление приказа о приеме на работу	1д	18.07.17	18.07.17	500
2.4.6 Составление образца трудового договора	1д	18.07.17	18.07.17	500
▣ 2.5 Разработка юридической документации	3д	19.07.17	21.07.17	3000
2.5.1 Алгоритм выбора формы организации (ООО или ИП)	1д	19.07.17	19.07.17	0

Рисунок 13 – Структура работ

Большинству новых партнеров нравится сама система работы, когда все уже придумано и достаточно следовать четким инструкциям, чтобы получать результаты. Именно поэтому работа франчайзинговой сети должна строиться на принципах максимальной информационной открытости. После приобретения франшизы все затронутые вопросы более подробно освещаются на обучающем курсе.

Имя задачи	Длительность	Начало	Готово	Бюджет
2.4.6 Составление образца трудового договора	1д	18.07.17	18.07.17	500
▣ 2.5 Разработка юридической документации	3д	19.07.17	21.07.17	3000
2.5.1 Алгоритм выбора формы организации (ООО или ИП)	1д	19.07.17	19.07.17	0
2.5.2 Описание процесса регистрации юридического лица	1д	19.07.17	19.07.17	0
2.5.3 Алгоритм выбора системы налогообложения	1д	20.07.17	20.07.17	0
2.5.4 Алгоритм открытия расчетного счёта	1д	20.07.17	20.07.17	0
2.5.5 Составление списка учредительных документов	1д	20.07.17	20.07.17	3000
2.5.6 Составление образца заявления ЕНВД	1д	21.07.17	21.07.17	0
2.5.7 Составление формы уведомления УСН	1д	21.07.17	21.07.17	0
2.5.8 Описание правил ведения юридической отчетности	1д	21.07.17	21.07.17	0
2.5.9 Юридические аспекты выбора помещения	1д	21.07.17	21.07.17	0
▣ 3. Поиск франчизи	7д	22.07.17	31.07.17	54000
3.1 Размещение на тематических торговых площадках	1д	22.07.17	22.07.17	15000
3.2 Создание лендинга (продающего сайта)	4д	23.07.17	26.07.17	9000
3.3 Запуск интернет-рекламы	4д	26.07.17	31.07.17	30000
▣ 4. Продажа франшизы	4д	01.08.17	06.08.17	3000
4.1 Заключение договора франчайзинга	4д	01.08.17	04.08.17	3000
4.2 Получение денег	1д	06.08.17	06.08.17	0
5. Консультирование	241д	30.07.17	29.06.18	0

Рисунок 14 – Структура работ

Анализируя составленную структуру работ, можно сделать вывод что бюджет проекта составит 62000 рублей, а реализация проекта составит 36 дней, не считая пост-обслуживая (поддержки будущего франчизи).

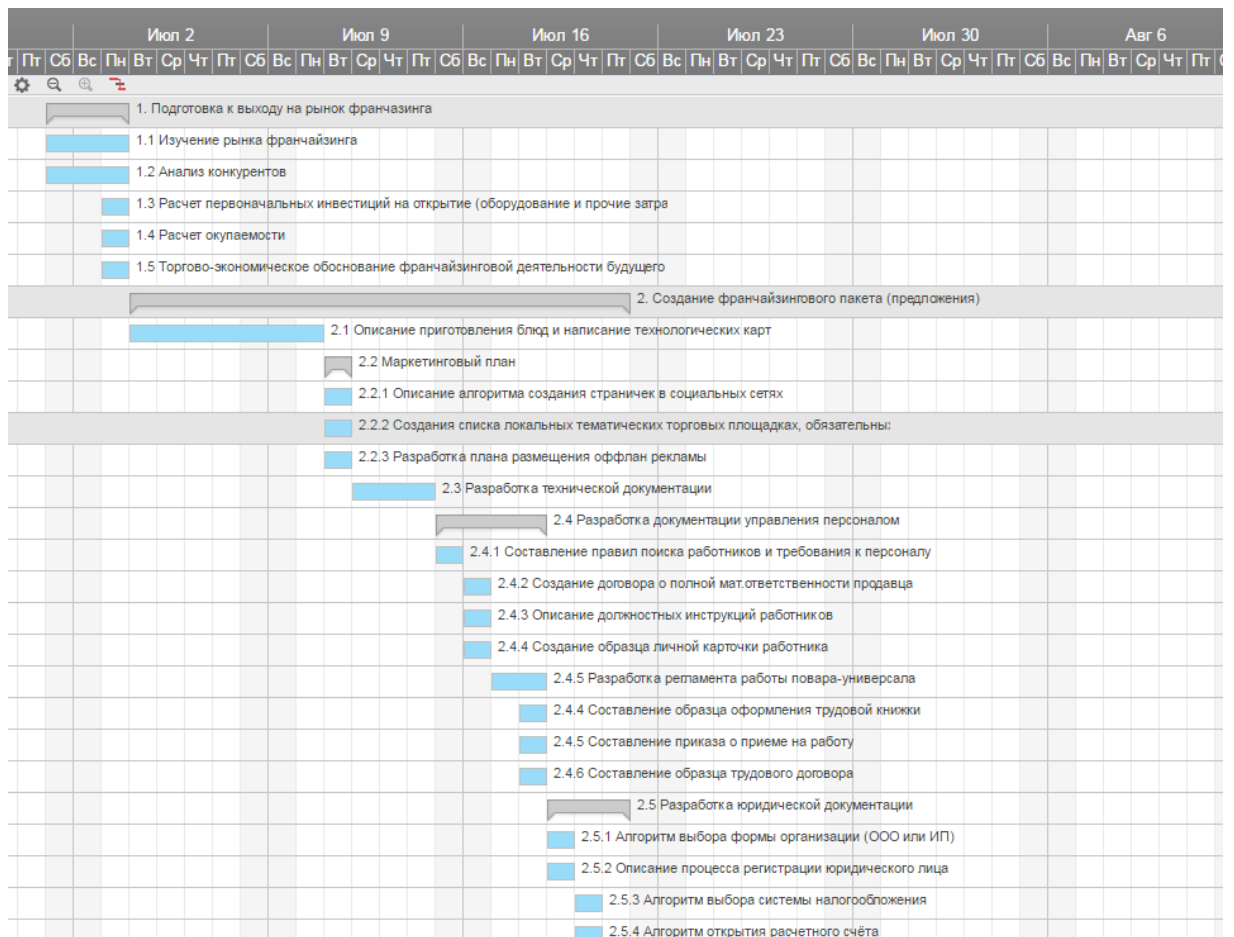


Рисунок 15 – Диаграмма Ганта

Управление проектами заключается в составлении плана и отслеживании хода работ по нему. Соответственно, чем лучше план проекта, тем легче потом выполнять проектные работы и удачно завершить проект.

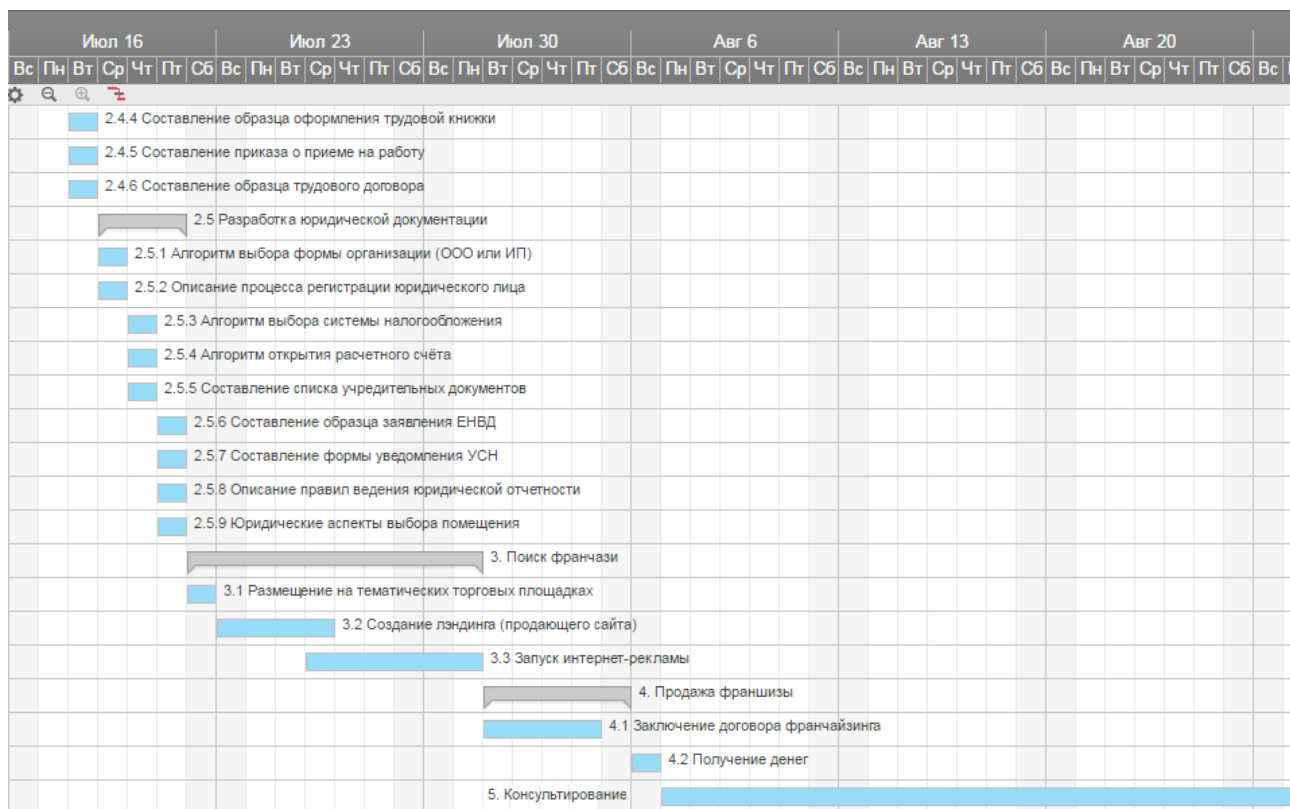


Рисунок 16 – Диаграмма Ганта

Также для более полного понимания дальнейшей деятельности был составлен список заинтересованных сторон:

Заинтересованная сторона – это любой человек, правомочно заинтересованный в проекте. Типовые заинтересованные стороны включают в себя заказчиков, разработчиков, обслуживающий персонал и высшее руководство.

1. Поставщики продуктов питания.
2. Поставщики оборудования.
3. Арендодатель.
4. Администрация города.
5. Менеджер проекта.
6. Налоговые органы.
7. Заказчик (команда проекта).
8. Бухгалтер.
9. Конкуренты.

10. Сотрудники.
11. Потребители.
12. Пенсионный фонд.
13. Роспотребнадзор.

Исходя из этого, мы можем определять точки зрения для принятия во внимание всех важных соображений, имеющих у нас и у заинтересованных сторон.

Проанализировав сущность взаимоотношений заинтересованных сторон и предприятия, что позволит определить их интересы. Природа конфликтов интересов и ожиданий между группами заинтересованных сторон, причина возникновения которых заключается в неполноте и недостаточной детализации информации в системе бухгалтерского учета об экономических, социальных результатах и последствиях деятельности хозяйствующих субъектов.

3.3 Рекомендации по продвижению франчайзинговой сети

Экономические отношения в интегрированном процессе бизнеса играют важнейшую роль, определяя состояние объектов, при котором исключаются экономические потери. Традиционный критерий прибыльности необходимо дополнить критерием экономической безопасности, так как критерий прибыльности отражает только одну — материальную сторону деятельности при интегрированной форме организации. Поэтому первостепенное значение при разработке технологии управления франчайзинговой формой организации бизнеса имеет определение основных элементов в механизме формирования системы отношений.

Франчайзер должен обеспечить понимание франчайзи методов маркетинга, используемых в практике системы франчайзинга.

Важно, чтобы франчайзи понимал характер и масштаб отношений между франчайзером и франчайзи. Франчайзи должен знать:

- что франчайзер обеспечивает его постоянными услугами и, как эти услуги будут предоставляться;

- что ожидается от него в отношении стандартов, операционных процедур и предстоящих расходов.

Качество обучения франчайзи — ключевой фактор в обеспечении фундамента для будущего. Франчайзи, который будет иметь правильное представление о характере бизнеса и правовых обязательствах, легче справится с пониманием тех статей договора, соблюдение которых является существенным с точки зрения обеспечения стандартов, целостности имени, престижа и операционной системы франчайзера.

После покупки франшизы, первоначального взноса франчайзи даётся пошаговый план действий, необходимый для запуска бизнеса. Оказывается всесторонняя помощь в запуске бизнеса, а также в наши обязанности входит предоставление пользователю технической, коммерческой и иной документации, необходимой для осуществления переданных по договору прав. Это информация, связанная с совершенно различными аспектами деятельности организации, — от методик управления и ведения учета до рецептов приготовления фирменных блюд.

Кроме того, будет необходимо в течение всего срока действия договора франчайзинга консультировать пользователя и контролировать качество продукции или услуг.

Мы сами заинтересованы в качестве производимых пользователем товаров и предоставляемых им услуг. Ведь если наш продукт не оправдает надежд покупателей, то может ухудшиться их отношение к бренду в целом. А значит, уменьшатся продажи не только конкретного пользователя, но и остальных пользователей, и самого правообладателя.

С этой точки зрения должно быть:

- уважение основных принципов, на которых основана система франчайзинга, которые являются залогом успеха;

- уважение со стороны достижений и руководящей роли франчайзера;

Причины, вследствие которых может быть разорван договор франчайзинга.

1. Франчайзи не обладает необходимыми качествами для работы в данной схеме франчайзинга.

2. Франчайзи не производит выплаты и/или не отчитывается вовремя.

3. Франчайзи не поддерживает операционные стандарты.

4. Франчайзи хочет прекратить работу в рамках этой системы.

5. Проблемы с качеством (или отсутствием качества) расположения торговой точки.

6. Франчайзи сопротивляется изменениям и усовершенствованиям.

7. Франчайзер не обеспечивает необходимый уровень поддержки со стороны оперативного персонала головной фирмы.

С самого начала бизнес франчайзи находится под строгим контролем франчайзера, который внимательно следит за соблюдением всех стандартов, принятых в его компании.

Функция планирования является ведущей в механизме взаимоотношений партнеров во франчайзинге, так как она определяет цели функционирования системы франчайзинга, пути и ресурсы, обеспечивая экономическую устойчивость взаимоотношений в этой системе.

В связи с этим бизнес-план рассматривается как инструмент механизма взаимоотношений франчайзера и франчайзи.

Вклад франчайзи в создание хороших отношений — это выполнение своей работы должным образом и с полной отдачей. Он должен соблюдать стандарты деятельности; работать неустанно ради успеха бизнеса; выполнять финансовые и отчетные обязательства: ничто ни принесет больший ущерб, чем невыполнение обязанности предоставлять франчайзеру необходимую информацию и невыплата вовремя причитающихся денег; франчайзи должен участвовать во всех мероприятиях, организуемых головной фирмой.

Со своей стороны наша организация, как франчайзер должна сосредоточиться на поддержании и улучшении качества услуг и выполнить все взятые обязательства.

Франчайзер должен не только обеспечить франчайзи в обмен на вознаграждение сделать так, чтобы франчайзи понимал, что в обмен на деньги он приобретает ценность.

3.4 Расчет финансовых показателей

Разработка и продажа франшиз представляет собой, по сути, тиражирование успешной бизнес-модели. Это означает, что компания, решившая разработать франшизу, должна располагать такой моделью бизнеса, то есть иметь:

- 1) востребованный рынком продукт (услугу);
- 2) успешно действующее на рынке предприятие;
- 3) возможность за короткий срок обучить партнера работать по своей модели.

Все эти пункты присутствуют в нашей организации.

Для того, чтобы рассчитать окупаемость нашей франшизы, необходимо:

Во-первых, определить потенциального покупателя франшиз и готового бизнеса. Около 70% наших потенциальных франчайзи — это новички в бизнесе, которые заинтересовались технологией и хотят начать работать на себя. Франшиза — это бизнес в условиях «теплицы», так как опытный франчайзер всегда поможет начинающему предпринимателю. Это основной рычаг воздействия на будущего партнера. Мы даем франчайзи подробную инструкцию по запуску бизнеса с предполагаемыми затратами на каждом этапе, что позволяет максимально быстро вывести нового предпринимателя на окупаемость. Есть и вторая категория потенциальных клиентов это предприниматели, которые уже имеют свой бизнес и готовы осваивать еще одно направление. Они уже знакомы с бизнес-процессами и очень хорошо

понимают ценность найденной рыночной ниши, а также описанной технологии производства, построения бизнеса и поддержки со стороны опытных коллег. Коммуникация с ними строится именно по этим направлениям.

Наши затраты на создание франшизы исходя из составленной структуры работ составляют 62000, большая часть работ делается собственными силами, но на некоторых этапах необходимо привлечение бухгалтера и юриста.

Чтобы обосновать будущим франчайзи выгоду открытия заведения сети «Big Dener», необходимо предоставить финансовые расчеты.

Переменные затраты на открытие франчайзинговой точки будут меняться в связи с колебаниями спроса.

Результаты расчета точки безубыточности для франчайзи:

1. Итого переменные затраты: 59 850 руб.
2. Итого затраты: 109 850 руб.
3. Итого продажи: 205 200 руб.
4. Прибыль: 95 350 руб.
5. Точка безубыточности в единицах товара: 392 шт.

Таблица 8 – Переменные и постоянные затраты франчайзи в месяц

Наименование затрат	Стоимость, руб.
Переменные затраты	
Электричество	4 200
Вода	3 100
Продукты	52 576
Постоянные	
Аренда помещения	20 000
Заработная плата рабочих	30 000
Телефон	300

Первоначальные затраты состоят из трех блоков: затраты, связанные с регистрацией ИП, затраты на аренду и покупку оборудования. В сумме инвестиционные затраты составляют 206500 руб.

Таблица 9 – Инвестиционные затраты на открытие для франчазы

Наименование затрат	Стоимость, руб.
Мебель и оборудование	126860
Материалы для ремонта	24265
Маркетинг	12000
Найм персонала	30000
Регистрация юридического лица	4000
Рекламные материалы	18000
Торжественное открытие точки	2500
Аренда	20000
Лицензии	7000
Прочее	15000
Итого	259625

Для реализации проекта на начальном этапе необходима сумма в размере 259625 руб.

Используя программу Project Expert была просчитана финансовая модель для франчазы. Результаты расчетов представлены в приложении №1.

По результатам расчетов ожидается получение первой прибыли через 6 месяцев после начала работы – 55609 руб. до налогообложения, далее ожидается повышение прибыли к концу года до 66 047 руб. до налогообложения. Период окупаемости – 7 месяцев, средняя норма рентабельности 193,7%, индекс прибыльности – 9,49 – эти показатели говорят о том, что бизнес является прибыльным и привлекательным с экономической точки зрения.

Из этого следует, что при минимальном объеме продаж будущей франчазы окупит открытие точки без учета паушального взноса и роялти в течении первой половины года работы.

Стоимость франшизы

Далее нам необходимо посчитать стоимость франшизы, для этого необходимо проанализировать основных наших конкурентов.

Основные конкуренты, в сегменте с приближенным размером начальных инвестиций: 300 – 400 тысяч рублей:

1. «HOTDOGGER»

Стартовые инвестиции: 350000 - 450000 руб.

Роялти: 7000 руб.

Паушальный взнос: от 159000 руб.

2. Хот-Дог закусочная «Батя»

Стартовые инвестиции: от 150000 до 300000 рублей

Роялти: отсутствуют

Паушальный взнос: 70000 - 170000 рублей

3. «Стардогс»

Стартовые инвестиции: 300000 - 500000 руб.

Роялти: 1-3%

Паушальный взнос: 30000 руб.

4. «ШаурмаКинг»

Стартовые инвестиции: 175000 до 500000 руб.

Роялти: 5%

Паушальный взнос: от 75000 - 195000 руб.

5. «Дядя Дёнер»

Стартовые инвестиции: 400000 до 500000 руб.

Роялти: 3%

Паушальный взнос: от 500 000 руб.

Это основные конкуренты в данном сегменте. Основные игроки рынка фаст-фуд требуют вложений от 100000 рублей, то есть, можно сказать, что ниша франшиз общепита в низком ценовом сегменте относительно свободна

Основываясь на анализе конкурентов, можно сделать цену франшизы «Big Dener» на уровне 50000 рублей, тем самым сдемпинговать цены относительно конкурентов, но при этом сделать паушальный взнос на уровне 7%, что снизит общую сумму вложений на этапе открытия, но принесет нам больше прибыли в дальнейшей перспективе. Первая проданная нами франшиза полностью окупит вложенные средства.

В дальнейшем, когда повысится узнаваемость брэнда, при наличии нескольких франчазы, которые стабильно показывают свою прибыльность,

можно повысить стоимость франшизы. Поддержка франчизи собственными силами возможна, пока количество партнеров не превысит не превысит пяти-семи человек, в дальнейшем необходимо будет нанимать штат сотрудников поддержки, что тоже повлияет на повышение стоимости франшизы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ближайшие годы франчайзинг может стать одним из наиболее эффективных методов выхода предприятия на региональный рынок России. Франчайзинг доказал свою эффективность и интенсивно развивается благодаря высокой степени выживаемости франшизных предприятий.

Анализ безубыточности помогает определить, что наша франшиза выгодна не только для нас, но и для франчазы, работающего по ней, что доказывают проведенные финансовые отчеты, в частности NPV.

Также:

1. Изучены организационная структура, внутренняя документация и основы функционирования компании;
2. Приобретены практические навыки работы по анализу внешней и внутренней среды компании;
3. Было принято участие в составлении рекомендаций по совершенствованию деятельности компании;
4. Составлена структура работ для организации и для будущих франчазы;
5. Выполнено составление рекомендаций для бедующих франчазы и разработана стратегия поиска будущих партнёров.

Франчайзинг позволяет масштабироваться быстрее, причем инвестиции вкладывают уже ваши партнеры. Не приходится инвестировать свои деньги, наоборот, можно получать прибыль в виде паушального взноса, именно поэтому вариантом развития нашей сети, мы выбрали именно франчайзинг.

Главная цель стратегии кафе быстрого питания «BIG Dener» – увеличение доли рынка и прибыли организации. Роялти следует держать на уровне 7 %, стоимосьть франшизы на начальном этапе составит 50000 рублей. Что позволит динамично развивать сеть.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Факторы внешней среды [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL : <http://studme.org>
2. Влияние внешней среды на эффективность деятельности предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL : <https://bgscience.ru>
3. Внешняя и внутренняя среда предприятия. Официальный сайт [aup.ru](http://www.aup.ru). [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL : <http://www.aup.ru/books>
4. Завгородняя, А. В., Ямпольская, Д. О. Маркетинговое планирование / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 245 с.
5. Зыкова, Н. В. Исследование подходов к оценке эффективности деятельности организации / Н. В. Зыкова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - №12. – с. 15-17.
6. Пинк, Д. Будущее за правым полушарием. Что делать, чем думать и как быть в век нового творческого мышления / Д. Пинк. – Москва : Открытый Мир, 2013. – 320 с.
7. Роэм, Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи с помощью визуальных образов : перевод с англ. О. Медведь / Д. Роэм. – Москва : Эксмо, 2013. – 23 с.
8. Деннинг, С. Вдохновляй и управляй! Что, если бы топ-менеджеры вдруг стали сказочниками и научились говорить на языке человеческого сердца : перевод с англ. О. Завалий / С. Деннинг. – Москва : НТ-Пресс, 2014. – 396 с.
9. Шварц, П. Ваше официальное будущее. Искусство предвидения и планирования будущего / П. Шварц. – Москва : АСТ, 2013. – 256 с.
10. Кавасаки, Г. Стартап по Кавасаки : проверенные методы начала любого дела / Г. Кавасаки. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 27 с.
11. Управление инновационными проектами : учебное пособие в 2-х частях / Т. В. Александрова [и др.]. – под общ. ред. проф. И.Л. Туккеля. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : СПбГТУ, 2011. – 100 с.

12. . Фатхудинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхудинов. – Москва : Изд-во «Market DS», 2013. – 544 с.
13. Ананьин, В. И. К конкурентному преимуществу – через проекты / В. И. Ананьин // Управление проектами и программами, 2011. — № 3(23). – С. 244-251.
14. Сертаков, А. С. Ключевые факторы успешной реализации проекта / А. С. Сертаков // Финансовый менеджмент, 2011. – №2. – с. 13-15.
15. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2015. – 358 с.
16. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – Москва : Международные отношения, 2015. – 715 с.
17. Бизнес-модели интернет-проектов [Электронный ресурс]. – Информационный портал «НЕПЛАНКТОН». – Режим доступа URL : <http://neplankton.ru/biznes-modeli-internet-proektov-post-143>.
18. Батенко, Л. П., Управление проектами : учебное пособие / Л. П. Батенко, О. А. Загородних, В. В. Лищинский. – Киев: КНЕУ, 2012. – 231 с.
19. Дитхелм, Г. Управление проектами : в 2 т. / Г. Дитхелм. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016. – Т.1. – 288 с.
20. Дитхелм, Г. Управление проектами : в 2 т. / Г. Дитхелм. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016. – Т.2. – 289 с.
21. Мазур, И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учебное пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – под общ. ред. И. И. Мазура. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2017. – 574 с.
22. Меняев, М. Ф. Управление проектами : учебное пособие / М.Ф. Меняев. – Москва: Омега-Л, 2013. – 276 с.
23. Управление проектами : учебник для вузов / В. Д. Шапиро [и др.]. – Санкт-Петербург : «ДваТри», 2016. – 523 с.

24. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы: учебно - методическое пособие / М.М Алексеева. – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 213 с.
25. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2013. – 122 с.
26. Большаков, А. С. Менеджмент : учебное пособие / А.С. Большаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 367 с.
27. Бурков, В. Н., Новиков, Д.А. Как управлять проектами / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – Москва : СИНТЕГ-ГЕО, 2014. – 188 с.
28. Веснин, В. Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2016. – 504 с.
29. Виханский, О. С. Менеджмент : учебное пособие / О.С. Виханский. – 4 изд., перераб. и доп. – Москва : Экономистъ, 2014. – 670 с.
30. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко. – Москва : ОМЕГА-Л, 2016. – 373 с.
31. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебное пособие / И.Н. Герчикова. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 480 с.
32. Грашина, М., Дункан, В. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 204 с.
33. Денисова, А. В. Как стать мастером проекта / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2015. – № 1-2. – С. 58-61.
34. Емельянов, Ю. Управление инновационными проектами в компании / Ю. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 2. – С. 26-39.
35. Ефремов, В. С. Проектное управление : модели и методы принятия решений / В. С. Ефремов. – Москва : Юнити-Дана, 2016. – 519 с.
36. Заренков, В.А. Управление проектами : учебное пособие / В.А. Заренков. – 2-е изд. – Москва : Изд-во АСВ, 2016. – 312с.

37. Зарницына К. Управление проектами на предприятии : оценка эффективности / К. Зарницына // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 7. – С. 106-111.

38. Кочетков, А. И. Управление проектами (зарубежный опыт) / А. И. Кочетков, С. Н. Никешин, Ю. П. Рудаков. – Санкт-Петербург : «ДваТри», 2013. – 446 с.

39. Крейкина, Ф. О. Менеджмент / Ф. О. Крейкина. – Москва : ДИС, 2015. – 346 с.