

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

Институт экономики государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.05 – Международный менеджмент

Разработка проекта внедрения иностранной франшизы «Millennium Dance  
Complex» (на примере танцевальной школы «Evolvers Dance School»)

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель Цибулина Е.В.

Выпускник \_\_\_\_\_ Дюкова П.И.

Красноярск 2022

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта внедрения иностранной франшизы «Millennium Dance Complex» (на примере танцевальной школы «Evolvers Dance School») содержит 63 страниц текстового документа, 26 таблиц, 8 рисунков, 2 приложения, 40 использованных источников.

ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ФРАНЧАЙЗИНГ, ВНЕДРЕНИЕ.

Объектом исследования является школа танцев «Evolvers Dance School».

Цель работы: внедрение выбранной из возможных вариантов франшиз, как проект в школу танцев «Evolvers Dance School».

В результате проведенного анализа танцевальных франшиз была выбрана иностранная франшиза «Millennium Dance Complex» для внедрения в компанию, как проект онлайн платформы.

В итоге был построен график Ганта, где было указано начало и окончание проекта, основанного на построенных задачах и их времени для реализации, установлены заинтересованные лица, риски и бюджет проекта. В результате проект оказался нерентабельным для реализации.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Развитие танцевального рынка.....	6
1.1 Особенности развития танцевальных школ и направлений в России.....	6
1.2 Современные направления танцев в России: тенденции и перспективы.....	11
1.3 Уровень современных направлений и их развитие в Красноярске.....	13
2 Анализ деятельности школы танцев «Evolvers» и выбор подходящей франшизы для внедрения.....	16
2.1 Маркетинговый анализ компании.....	16
2.2 Изучение возможных вариантов франшиз, их описание и стоимость....	26
2.3 Выбор подходящей франшизы и анализ положительных и негативных результатов для школы танцев «Evolvers» от покупки.....	31
3 Разработка проекта внедрения франшизы «Millennium Dance Complex» в школу танцев «Evolvers».....	34
3.1 Общая характеристика иностранной франшизы «Millennium Dance Complex» как проекта.....	34
3.2 Разработка внедрения: выделение основных задач и построение графика Ганта.....	38
3.3 Анализ и результаты от разработки проекта внедрения.....	48
Заключение.....	60
Список использованных источников.....	61
Приложение А.....	66
Приложение Б.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Волна популярности к школам танцев возросла с появлением танцевальных телепроектов. После пандемии многие захотели поддержать или улучшить своё состояние здоровья, а танцы, как разновидность физических нагрузок, позволяет поддержать организм в тонусе, повышает настроение и заряд бодрости. Поэтому танцы стали актуальным способом укрепления здоровья среди населения. Данные факты помогли развиваться танцевальной индустрии по всей России, в том числе и росту конкуренции. На данный момент, стоит уделить внимание не только обычной работе школы и проведению занятий, но также и отличительной особенности, которая позволит заинтересовать, привлечь и удержать клиентов.

Такой особенностью может стать покупка иностранной франшизы. Франчайзинг, как успешный вид бизнеса, известен по всему миру. Для российского рынка он стал известен благодаря иностранным компаниям, однако масштабы его использования не так велики. По большей части трудности возникают из-за отсутствия понимания со стороны предпринимателей как им управлять и какие выгоды можно получить. Однако франчайзинг – это отличная возможность решить многие экономические и финансовые трудности предпринимателей, а также государства в целом.

Почему данный вид бизнеса? Выгода, получаемая от франшизы, будет распространяться на обе стороны участников данных отношений. Для покупателей – франчайзи это возможность расширить свой бизнес и получить доход и возможности для расширения, для продавцов – франчайзеров выйти на новые рынки и укрепить свои позиции на них.

Актуальность темы франчайзинга обусловлен тем, что данный вид бизнеса обеспечит не только стабильную прибыль, но и позволит снизить возможные будущие риски, а также упрочить свои позиции на рынке.

Объект исследования – школа танцев «Evolvers Dance School».

Предметом исследования в работе является выбор и анализ франшизы для школы танцев «Evolvers» и её внедрение в организацию.

Цель – внедрить выбранную франшизу, как проект в организацию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Провести маркетинговый анализ школы танцев «Evolvers»;
2. Изучить различные франшизы и выбрать наилучшую из них;
3. Сделать выводы о полученных выгодах от покупки;
4. Распределить задачи между участниками проекта;
5. Построить график Ганта;
6. Проанализировать основные показатели трудовых, финансовых затрат и возможных рисков;
7. Сделать вывод о разработке проекта.

Дипломная работа имеет в своей структуре вступительное слово, три главы и выводы.

В первой главе диплома рассмотрены: развитие танцевального рынка, особенности развития танцевальных школ в России, популярность танцевальных направлений.

Во второй главе проводится маркетинговый анализ школы танцев «Evolvers», также делается общая характеристика компании.

В третьей главе разрабатывается внедрение иностранной франшизы «Millennium Dance Complex» с помощью программы «Microsoft Project».

Заключение имеет выводы, которые делаются в результате проделанной работы. Список используемой литературы состоит из сорока источников.

## **1. Развитие танцевального рынка**

Рынок танца начал активно развиваться и подниматься за последние 5 лет в России. Способствовало этому развитию знаменитые телевизионные проекты, которые привлекли внимание общества к танцам. Также танцевальные коммуникации с иностранными танцорами позволили ввести новые направления из разных стран. Так, помимо русско-народных, классических и бальных танцев стали появляться более современные направления: hip-hop, jazz-funk, house и другие.

Современная танцевальная культура в России начала своё развитие 15 лет назад. В 2005-2006 годах к нам пришли такие направления, как hip-hop (хип-хоп), breaking (брейк), locking (локинг). [1] В следующих годах были популярны техно, электро дэнс, дабстеп. Однако, просуществовав года два, они потеряли свою популярность. Но большинство «старых» направлений существуют до сих пор и не теряют свою популярность. Прибавились направления Dancehall (дэнсхолл), Vogue (вог), Strip (стрип) и многие другие. На данный момент огромной популярностью пользуется направление High Heels (хай хилс). [2]

### **1.1 Особенности развития танцевальных школ и направлений в России**

Как известно родоначальником многих направлений являются Соединенные штаты Америки. Они создают тенденции в танцевальной сфере. Например, hip-hop (хип-хоп), который относится к современным направлениям, развивался по мере изменения музыки: движения становились более быстрыми, чёткими, танцоры начинали «добавлять себя» и свой взгляд на музыку, однако неизменной оставалась база, с которой стиль и начинался. [3] До сих пор США является одним из тех, кто влияет как на музыку, так и на танцы. При выборе музыки для танца, постановки или шоу, многие российские танцоры

предпочитают иностранные композиции, всё это связано с американскими трендами. Поэтому многим школам, студиям приходится опираться на иностранные тенденции, несмотря на то что Россия имеет достаточно достойный уровень развития танцевальной культуры. Идти в ногу с трендами, популярными направлениями для бизнеса означает большой поток активного спроса потребителей на рынке. Поэтому опираясь на предпочтения в музыке и стилях, студии специализируется в направлениях. Так, сейчас стало модным направлением, связанное с корейской музыкой – К-поп (кей поп). Чтобы привлечь потребителей среди молодёжи, многие школы стали вводить эту «тенденцию», однако не так много преподавателей могут проводить уроки по данному направлению. Поэтому в погоне с трендами компании должны обращать внимание на человеческие ресурсы компании и их возможности.

При сегментировании танцевальных услуг в России, стоит выделить несколько характеристик, которые позволят построить танцевальный бизнес более понятно для предпринимателей, приведенных в приложении А.

На основе представленной таблицы получаем несколько критериев сегментирования: возраст, статус потребителя, цель, доходность, физические характеристики и стиль жизни.

В танцевальном бизнесе выделяют возрастных 5 групп учеников: до 11 лет – дети; 11-16 – подростки; 17-22 – молодёжь; 23-30 – взрослая молодёжь; 35+ - взрослые. Иногда танцевальные студии объединяют группы молодёжь и взрослую молодёжь для наполнения людей на занятиях. [4]

Основными клиентами будут являться группы подростки и молодёжь, именно на их возраст приходится активная физическая деятельность, изучение чего-то нового, развитие своих возможностей, реализация себя в какой-либо сфере.

Следующим по численности можно выделить детей и взрослую молодёжь. Для первой группы заинтересованность проявляется со стороны

родителей. Чтобы разгрузить, занять чем-нибудь ребёнка многие родители отдают их в различные секции, в том числе и танцы.

Группа взрослая молодёжь считается менее активной, чем подростки или молодёжь, но она также является большой аудиторией школ танцев. В данном случае, мотиватором становится желание хорошо выглядеть, поддерживать физическую форму, найти интересный способ времяпрепровождения после работы, а также получить положительные эмоции от занятия спортом.

Проводя анализ с особенностями потребителей в Соединённых Штатах, можно сделать вывод о том, что группы 35+ в России составляют меньшее количество, чем на Западе. Обусловлено это тем, что многие западные танцоры не видят преград в своём возрасте и продолжают заниматься современными направлениями. [5] Для российского общества главной преградой для поколения 35+ становится именно возраст – психологический барьер. Многие начинают думать, что уже поздно начинать или что подумают о них другие. К сожалению, в российском танцевальном сообществе групп или команд 35+ не так много, как других возрастных групп. Примерами могут послужить красноярские команды «Gangsta Moms» школы танцев «Evolvers» и «Senoritas» школы танцев «Harleen Jokers».

Статус потребителя также важен для понимания своей аудитории и формирования количества групп. В данном сегменте выделяют 3 вида: новичок, продолжающий и профессионал. Для новичка будет сложно и стеснительно находиться в группе с продолжающими. Для продолжающих и профессионалов будет не интересно находиться в начинающей группе. Поэтому важно изучить свою аудиторию до того момента, как начнутся занятия, чтобы понимать каких преподавателей необходимо нанимать на работу, сколько групп каждого вида стоит запускать и какое время отводить им.

Цели потребителей услуг формируют концепцию работы школы. Например, если задача компании будет работать только с профессионалами, то школа должна выстроить концепцию продвижения своих учеников, также

подобрать высокий уровень профессионализма педагогов. Цель новичка является научиться базовым движениям стиля, улучшить свои физических возможности, преодолеть психологические барьеры. Для продолжающих целью уже является изучение нового материала и закрепление базового, поддержка своих физических результатов, участие в различных выступлениях, соревнованиях, постановках и т.п. Целью профессионалов является продвижение по «карьерной лестнице»: участие уже в более серьёзных соревнованиях, где результатом будет являться статус и известность, развитие навыков и физических возможностей.

Доходность показывает, на какую цену своих услуг школы может рассчитывать. Самый основной статус среди клиентов танцевальных студий и школ является «средний».

Ещё одним важным показателем для реализации работы студии являются физические характеристики потребителей. Для танцевальных студий, которые работают с людьми с ограниченными физическими возможностями, необходим другой состав преподавателей, документация, оборудование и т.п.

Несмотря на сложность в понимании сегментов потребителей, численность организаций в танцевальном бизнесе растёт. Проанализировав данные из статистики численности танцевальных студий в 2020 в регионах России на рисунке 1, можно сделать вывод, что чем дальше от Центрального федерального округа, тем меньше становится количество танцевальных школ и студий. [6] Более насыщенный рынок является у Центрального округа, связано это с многими факторами: численность населения, уровень развития танцоров, возможности роста по карьерной лестнице, зарубежные мастер классы и т.п.

Однако стоит заметить, что Сибирский регион находится не на последнем месте. Во многом это заслуга многих известных танцоров данных регионов, которые смогли открыть танцевальные студии, создать танцевальные мероприятия и развить данные направления. В последствие пошло расширение ниши с помощью их учеников и др. На 2020 год насчитывается 207

танцевальных студий и школ. Большая часть студий находится в двух городах: Красноярск и Новосибирск. [7]



Рисунок 1 – Численность танцевальных студий на 2020 в регионах России

Экспертная оценка известных хореографов в России, количество и тематика проводимых чемпионатов, а также стилистика приглашенных зарубежных педагогов показывает, что на данный момент популярностью пользуются 3 направления: Hip-Hop (хип-хоп), High Heels (хай хилс), Experimental (экспериментал). Принимая во внимание данную тенденцию, многим школам для большего потока клиентов стоит выделить больше времени группам данных направлений, а также проводить чемпионаты или мероприятия, связанные с данной тематикой.

## **1.2 Современные направления танцев в России: тенденции и перспективы**

Современные направления у общества, в основном, ассоциируются с разными понятиями о танцах. Для большинства людей современные заканчиваются только одним направлением hip-hop, либо для более взрослого поколения это go-go (гоу гоу), tectonic (тиктоник), которые уже не существуют в современном танцевальном обществе. Так как потенциальные клиенты школ или студий в большинстве это либо новички или продолжающие, то для Российского танцевального общества стоит особенно уделить внимание этому недочёту в знаниях. Во многом этому способствовало отставание на несколько десятков лет от других стран и их танцевальной культуры. Многие из танцевальных особенностей, направлений или правил приходит в российское танцевальное общество позже. Стоит выделить ряд причин, почему развитие современных направлений «стопорится».[8]

1 причина – отсутствие точного определения, что такое современные танцы. Как было выше сказано, для потребителя важно понимание, какой продукт он будет брать. Эти пробелы в некоторых ситуациях могут привести к потере клиента, так как будет присутствовать недопонимание, что именно нужно и какое направление необходимо для дальнейшего обучения. Поэтому прежде всего школам и студиям стоит уделить внимание на информационную составляющую своей продукции. Также, помощником в информировании общества могут стать телекоммуникационные передачи о танцах, такие как «Танцы на ТНТ», «Танцуют все» и т.п. Они охватывают большую аудиторию, которую можно будет просветить о танцевальной культуре. Для бизнеса такие проекты приносили достаточно большой поток, так как люди хотели быть в трендах, выглядеть и уметь также, как участники проектов.

2 причина – отсутствие государственной поддержки. Многие молодые направления в России затормаживаются в развитии именно из-за отсутствия

поддержки. Многие направления, такие как балльные, спортивные танцы, балет или классические имеют поддержку в виде государственных школ, чемпионатов или институтов. На «свободные и молодые» направления в основном государство не обращает внимание. Если обратить внимание на иностранный опыт на современные направления, то можно заметить, что с западом у России кардинально разные подходы. Так, например, когда во Францию пришло направление Postmodern, при поддержке правительства было построено 14 национальных центров современного танца по всей территории государства со своими собственными помещениями, штатами преподавателей, а также концертными и соревновательными площадками. Эти действия позволили в кратчайшие сроки стать этому направлению известным и вырастить знаменитых хореографов таких как: Р. Шопино, М. Монье, К. Сапорта и других. Такая же история произошла и в Англии, там с помощью государственной поддержки был открыт центр «Penta», который позволил многим молодым танцорам и хореографам стать знаменитыми. Поддержка государства решает такие проблемы, как спонсирование чемпионатов, соревнований, выступление коллективов на культурных мероприятиях города, аренда залов или помещений.

Стоит заметить, что нынешнее положение танцев стало намного лучше, чем 10 лет назад. Большинство направлений вышли вперёд и стали известны многим. Однако до сих пор большее количество соревнований и чемпионатов проводится только силами крупных танцевальных школ и различными коммерческими партнёрами. Благодаря неравнодушным танцорам, в России проводятся чемпионаты, мастер-классы, где развиваются юные танцоры и показывают себя уже более опытные хореографы. При поддержке государства современные танцы могли бы стать более знаменитыми среди населения, а также молодое поколение смогло бы найти для себя увлечения в виде танцев, что хорошо бы сказалось на физическое и психологическое развитие общества.

Примером положительного влияния государства на танцевальную среду является признание направления breaking (брейк) официально олимпийским видом спорта. [9] Многим танцорам это помогло выйти на мировую арену соревнований, развиваться вместе с другими и показать уровень профессионализма в России.

Перспективы развития танца в России имеют положительную черту. Уже подрастает поколение, которое хочет и понимает, что необходимо вкладываться в развитие танцевальной сферы. Это может быть открытие танцевальных студий, проведение крупных чемпионатов или даже тематических вечеринок. Также участие в зарубежных чемпионатах или мастер-классах позволяет заявить о российском уровне среди других стран.

Влияние тенденции самообразование и развития себя среди общества также повлияло и на танцоров. Многие начали посещать лекции от различных приезжих танцоров, возвращаться к классическим базам для внедрения в современную хореографию, посещать классы друг друга для поддержания мероприятия и т.п. В дальнейшем желание узнавать больше информации, исправлять свои ошибки или недочёты позволит нам иметь более образованное и продвинутое танцевальное общество.

### **1.3 Уровень современных направлений и их развитие в Красноярске**

Красноярск является одним из самых развивающихся городов в танцевальной сфере в России. Этому способствуют многие знаменитые школы и танцоры города, и их вклад в культуру. Таким примером может стать знаменитый чемпионат «World of Dance», который проходит ежегодно при поддержке танцевального центра «A Nice Day». «Цель «World Of Dance Krasnoyarsk» — развитие танцевальной культуры страны, возможность России показать всему миру свой высокий уровень танцевальной хореографии,

доказать, что наши танцоры являются одними из лучших, представив команду страны на международном чемпионате «World Of Dance» в Los Angeles.» - поясняют руководители мероприятия. [10] Данный чемпионат позволяет всем танцорам со всей России принять участие в командных и соло соревнованиях. Впоследствии, победители этих соревнований получают возможность представить свою команду уже на американском «World of Dance», где принимают участие все победители других стран. Многие красноярские руководители команд каждый стараются принимать участие в таком крупномасштабном мероприятии.

В связи с коронавирусными ограничениями в 2020 и 2021 приходилось переносить и отменять чемпионат. На 2022 пришлось военные действия, которые повлияли на лишение лицензии проведения «WOD». Многие иностранные танцоры выразили негодование о том, что Россия не должна иметь возможности проводить соревнования.

На данный момент Красноярск не стал терять такую возможность развития города и красноярских команд и создал свой чемпионат под названием «Community Dance Convention». [11]

В этом мероприятии приняли участие около 1000 человек с различными танцевальными направлениями. Данное соревнование объединяло все направления в одном месте. Для Красноярска эта была хорошая возможность показать себя и поднять свой уровень. Также для бизнеса это возможность заработка, а для местных партнёров раскрутка своего бренда и продажа своего товара на локациях.

Ещё один таким же мероприятием в Красноярске можно выделить «Inspiration Dance Fest» от школы танцев «Evolvers». [12] В рамках данного фестиваля были проведены не только соревнования, то также мастер-классы и показ фильма «Solo», который показал зрителя, что такое танцевальная среда, как развиваются индивидуальные и командные танцоры, с какими проблемами сталкиваются и каких результатов они добились.

Также в Красноярске развиваются мероприятия, связанные только с одним направлением – «Style It Up», «Genesis Hall 3.0» и другие. Это позволяет танцорам своих направлений показывать своё мастерство, знакомиться с друг с другом, обмениваться и приобретать опыт.

С точки зрения бизнеса, данные мероприятия позволяют привлечь к себе внимание со стороны танцоров, возможных будущих клиентов, а также брендов для партнёрства. В основном доход для школ или студий будет идти с продажи билетов на мероприятия, за участие в соревнованиях и мастер-классы. Также могут быть другие различные события, как например показа фильма «Solo» в рамках «Inspiration Dance Fest». Для партнёров сотрудничество позволит не только прорекламирровать себя на площадке, но также и продать свою продукцию на месте.

Танцевальная культура пришла в Россию намного позже, чем в других странах. Связано это с рядом нескольких причин: отсутствие государственной поддержки, политические особенности, разные культуры и т.п. На данный момент танцевальная культура не стоит на месте. Сейчас всё больше открываются школ, которые растят молодое поколение танцоров, а для более старшего это возможность устроиться на постоянную работу. Для того, чтобы не стоять на месте многие крупные школы устраивают мастер-классы, фестивали, соревнования и т.п.

Стоит заметить, что Красноярск является одним из самых развивающихся городов. Многие танцоры по всей России очень хорошо знают танцоров из Сибири. Можно с уверенностью сказать, что танцы развиваются, а также, что данный вид бизнеса будет актуален для предпринимателей.

## **2. Анализ деятельности школы танцев Evolvers и выбор подходящей франшизы для внедрения**

В данной работе примером для внедрения франшизы будет школа танцев «Evolvers», которая находится в городе Красноярск. Является одной из самых крупных и узнаваемых школ в городе. Организация специализируется на оказании танцевальных услуг для детей и взрослых с 2007 года. Имеет 3 филиалы в разных районах, в которых учатся около 1000 учеников. [13]

### **2.1 Маркетинговый анализ школы танцев «Evolvers»**

Популярность посещений танцевальных школ и студий выросла в 2 раза по сравнению в 2020 по Красноярску. В связи с этим, быть просто танцевальной школой уже не конкурентоспособно. На волне популяризации, прежде всего, необходимо понять, как и чем выделиться среди остальных конкурентов и какую отличительную черту стоит иметь для привлечения клиентов. Для этого проведём маркетинговый анализ школы танцев «Evolvers».

#### **1) Конкурентная среда.**

На данный момент в Красноярске около 250 школ танцев с разными уровнями и возможностями. [14] Однако для школы танцев «Evolvers», которая входит в одну из крупнейших школ, стоит выделить несколько студий, являющиеся прямыми конкурентами: «A Nice Day» [15], «Harleen Joker's» [16]. Для отбора были выделены несколько критериев:

- наличие нескольких филиалов;
- наличие большого выбора среди направлений;
- количество учеников;
- наличие команд;
- наличие собственных фестивалей, соревнований;
- наличие собственного бренда одежды, вещей, сувениров.

Также стоит обратить внимание на косвенных конкурентов – компании, которые оказывают схожие услуги и удовлетворяют потребность клиентов схожими способами. [17] Такие компании как: «Levita», «FeniXpole», «SheriDance», «Импульс» и «Шаг за шагом» являются косвенными конкурентами. Они предлагают танцевальные услуги при помощи других направлений или йоги, растяжки. Данные компании были выбраны территориально относительно филиала «Evolvers» на улице Годенко.

Для филиала на улице Семафорная косвенными конкурентами являются школы танцев: «DanceLine24», «Багира», «Жасмин».

Для филиала на улице Мужества косвенными конкурентами являются: «Break Fantastics», «Bagira», «BabyDance».

Для полного анализа конкурентной среды, эксперты утверждают, что также стоит обратить внимание и на неявных конкурентов – те компании, которые предлагают другие виды услуг, но тем же клиентам. Для анализируемой компании это могут стать фитнес клубы, бассейны, различные спортивные кружки или секции:

Для филиала на улице Мужество неявными конкурентами являются: Академия спорта по футболу «Я ЧЕМПИОН», сеть детских спортивных клубов «EXTREME KIDS», школа дзюдо «Alion» и центр детского досуга «Олимпия». Из-за территориально близкого расположения к анализируемой школе данные компании могут «увести» клиентов. В особенности это касается групп детского возраста, так как многие родители отдают своих детей на занятия, где ближе, дешевле или удобнее парковка.

Для филиала на улице Годенко неявными конкурентами являются: клуб бокса «ЕДИНСТВО», семейный аквацентр «Самарин», футбольная школа «Юниор» и фитнес-клуб «Pilates Centre».

Для филиала на улице Семафорная неявными конкурентами являются: центр активных развлечений «Выше крыши», арбалетно-лучный клуб «Стрела» и спортивная школа олимпийского резерва по дзюдо.

Несмотря на то, что компании относятся к спортивному сектору, они могут составлять конкуренцию анализируемой школе в оздоровительном и развлекательном плане.

Проведём, на основе маркетингового комплекса 7р [18], анализ сильных и слабых сторон прямых конкурентов в танцевальной среде города Красноярск:

1. Product. Предлагаемая продукция, она же услуга танцевального обучения, в «Evolvers» не сильно отличается в направлениях. В основном различие продуктов начинается с концепций школ. Из плюсов можно выделить, что «Evolvers» делает упор на развитие личности танцора, возможного участия его на различных соревнованиях. Для «A Nice Day» характерен больше фитнес, для «Harleen Joker's» можно выделить упор на команды для тренировок. Здесь можно выделить недостаток, у рассматриваемой мной студией - небольшое количество занятий на фитнес. Именно это направление позволит привлечь клиентов, которые хотят поддерживать себя в форме и для которых танцы это слишком сложно или активно. Также, с недавним опытом, не стоит забывать про онлайн сферу. Именно в момент пандемии спрос на онлайн тренировки в России вырос на 533%. [19] На данный момент только студия «A Nice Day» имеет такую возможность продажи своих занятий на онлайн платформе.

2. Price. Ценовая категория абонементов на 8 занятий по Красноярску держится в районе 2500-3000 рублей. Однако «A Nice Day» очень часто проводит различные акции в виде «3 месяца бесплатно» или скидки на безлимитные абонементы и т.п. Также у них есть возможность рассрочки для клиентов, кто хочет брать на полгода или год.

3. Promotion. В основном выбранные для анализа школы размещают свою рекламу в сети интернет и в различных социальных сетях: «VK» и т.п. Также возле филиалов висят баннеры с названием школы и транслируется реклама по местному телеканалу. Стоит отметить, что создаваемые различные мероприятия, такие как «Inspiration» школы танцев «Evolvers», создают очень хорошую рекламу для привлечения. Также школы сотрудничают с

университетами, телеканалами, организаторами различных мероприятий в Красноярске. Единственным недостатком среди всех школ можно выделить отсутствие отличительного канала рекламы, который позволит выделиться среди остальных.

4. Place. Несколько филиалов позволяют набрать клиентов из различных районов города. Так, выбранная школа обслуживает районы Октябрьский район, Покровку и Правый берег. Возможно, стоит уделить внимание таким районам как Центральный, Рощу. На данный момент из прямых конкурентов там никто не находится. Возможной преградой для развития новых филиалов может быть отсутствие подходящих помещений под танцевальный центр.

5. People. Одним из важных критериев выбора школы со стороны клиента является отношение персонала. Первое впечатление складывается с работы администраторов, которые помогают выбрать направления, рассказывают общую информацию и продают абонементы. Основываясь на отзывах клиентов в социальных сетях анализируемых школ, можно утверждать, что многие ученики довольны качеством работы администраторов. Также многие указывают и на качественное обслуживание со стороны педагогов.

6. Process. В анализе 7P Process обозначает процесс приобретения услуги. Схема приобретения во многих школах очень проста:

1. Выбор направления и педагога;
2. Заполнение договора услуг;
3. Оплата абонемента;
4. Посещение занятия.

Единственным отличием может стать отбор в команды, когда ученик хочет заниматься именно в определённой группе с ограниченным количеством участников. Тогда школы назначают определенные даты проведения отбора. После называют участников, которые прошли. Такое отличие характерно для

школы танцев «Harleen Joker's», т.к. для данной школы характерно развитие именно командных соревнований и выступлений.

7. Physical evidence. Для клиента важно ощущение комфорта и удобства. В сравниваемых школах данный критерий представлен на высшем уровне:

1. Удобство залов. Наличие большого пространства позволяет комфортно заниматься, не мешая другим клиентам.

2. Чистота помещений. При изучении школ, многие клиенты писали о хорошем качестве клининговой службы.

3. Качество инвентаря. Для большой танцевальной студии необходимо большое наличие качественного оборудования: коврики, роллы (прим. жесткий валик из вспененного синтетического материала) и другое. Многие клиенты отмечали, что есть единственный минус - отсутствие ковриков для каждого зала. Многим неудобно ходить во время занятия в соседние залы и брать оттуда инвентарь.

Рассмотрев прямых конкурентов для школы танцев «Evolvers Dance School», можно сделать вывод, что компании являются сильными игроками на рынке и оказывают услуги на высшем уровне. Единственным отличием является разный подход в обучении.

2) Анализ компании.

Для того, чтобы лучше понять, что стоит улучшать в компании и как привлекать клиентов стоит разобрать её изнутри. В основном при разборе компаний выделяют 5 направлений [20]:

- первое впечатление о компании;
- первый контакт;
- алгоритм продаж;
- маркетинг;
- компетенция сотрудников и владельца.

Для изучения «первого впечатления» и «первого контакта» был проведён анализ удовлетворённости клиентов – комментарии в различных социальных ресурсах. Для более детального анализа были изучены отзывы всех филиалов школы танцев «Evolvers» при помощи приложений «2GIS» [21] и «Google Карты» [22]:

В «Google Картах» отзывы были только у филиала на улице Годенко. Средний балл школы 4,8 из 5. Написано 31 комментарий, из которых большая часть являются положительными. Многие клиенты отмечали отличный уровень сервиса и педагогов. На отрицательные отзывы руководство компании реагировало и пыталось решить возникшие проблемы.

«2GIS» оценка 3-х филиалов:

1. Филиал на улице Годенко. Средний балл 4,5 из 5. Оставлено 35 отзывов, большая часть из которых являются положительными. Отмечали отличный сервис, уровень удобства и приятную атмосферу. На отрицательные отзывы руководство компании реагировало и пыталось решить возникшие проблемы.

2. Филиал на улице Мужества. Средний балл 4,5 из 5. Оставлено 4 отзыва. 3 из 4 имеют положительный отзыв. Отмечают внимательных преподавателей и качество занятий. Единственный негативный комментарий указывал на недопонимание между ребенком и педагогом. На отрицательный отзыв руководство заявило, что разберётся в данной ситуации.

3. Филиал на улице Семафорная. Средний балл 3,7 из 5. Оставлено 9 отзывов, большинство являются положительными. Многие отмечают удовольствие детей, приятных и внимательных педагогов, а также приветливый персонал. Единственным минусом отметили неудобное расположение школы: отсутствие рядом остановок, развлекательных центров для родителей.

Изучив различные социальные сети и поисковые платформы, можно сделать вывод, что многие клиенты довольны качеством оказываемых услуг, местоположением 2-х филиалов и руководством. Многие ученики и их

родители оставляли только положительные отзывы. Также были довольны и клиенты, которые впервые посещали школу. По информации из указанных источников можно сделать вывод, что первое впечатление работы организации хорошее, возникшие проблемы с клиентами руководство старается решить, а конфликты уладить.

Алгоритм продаж. В основу заложено продажа абонементов для учеников школы. При первом посещении возможны 2 варианта: покупка абонемента на нужное количество занятий или покупка одного пробного. Чаще всего для привлечения клиентов используются акции, где пробные занятия могут быть бесплатными или идти с большой скидкой. После пробного идёт покупка целого абонемента. Также в систему продаж могут входить покупка мерча (прим. сленговый термин, который используется в сфере ритейла и в быту, для определения товаров с символикой определенного бренда, танцевального/музыкального коллектива, фильма, компьютерной игры и т.д.) – авторской продукции, билеты на различные мероприятия или мастер-классы.

Маркетинг. Как было выше описано систему маркетинга школы составляют социальные сети, которые продвигают свою продукцию среди новостной ленты, входят баннеры, которые висят возле школы и рекламные ролики на местных каналах. Также отличной рекламой является участие команд в различных городских мероприятиях: Универсиада, День Города и т.п.

Компетенция сотрудников и владельца. Для клиентов важно понимать, что предоставляемую услугу оказывает опытный педагог. Многие преподаватели имеют многолетний опыт и различные награды за соревнования по своим направлениям. Также команда «Evolvers» много раз занимала призовые места на международных аренах в США, Японии и Европе. Для детских групп подбираются преподаватели только с педагогическим образованием, которые способны найти подход к каждому ребёнку.

### 3) Анализ продукта.

Для анализа продукта были взяты темп роста и доля направлений среди всех групп школы, сравнивались самые популярные танцевальные направления: детские группы, breaking (брейк), vogue (вог), high heels (хай хилс), hip-hop (хип-хоп), dance mix (дэнс микс).

Таблица 1 – сравнительная таблица популярных направлений в школе танцев «Evolvers» в период с 2 полугодия 2021 по 1 полугодие 2022 годов.

Направления	Объём посещения за 2 полугодие 2021, тыс руб.	Объём посещения за первое полугодие 2022, тыс. руб	Темп роста, %	Доля направления, %
Детские группы	170	200	1,18	22,2
High Heels	100	140	1,40	11,1
Vogue	72	70	0,97	1,85
Hip-hop	75	75	1,00	5,6
Dance Mix	83	85	1,02	11,1
Breaking	85	81	0,95	16,7

В таблице 1 представлены данные темпов роста посещений и доля направления в школе танцев. Из полученных данных можно построить график темп роста в соответствии рисунком 2 и доли направлений в соответствии с рисунком 3.

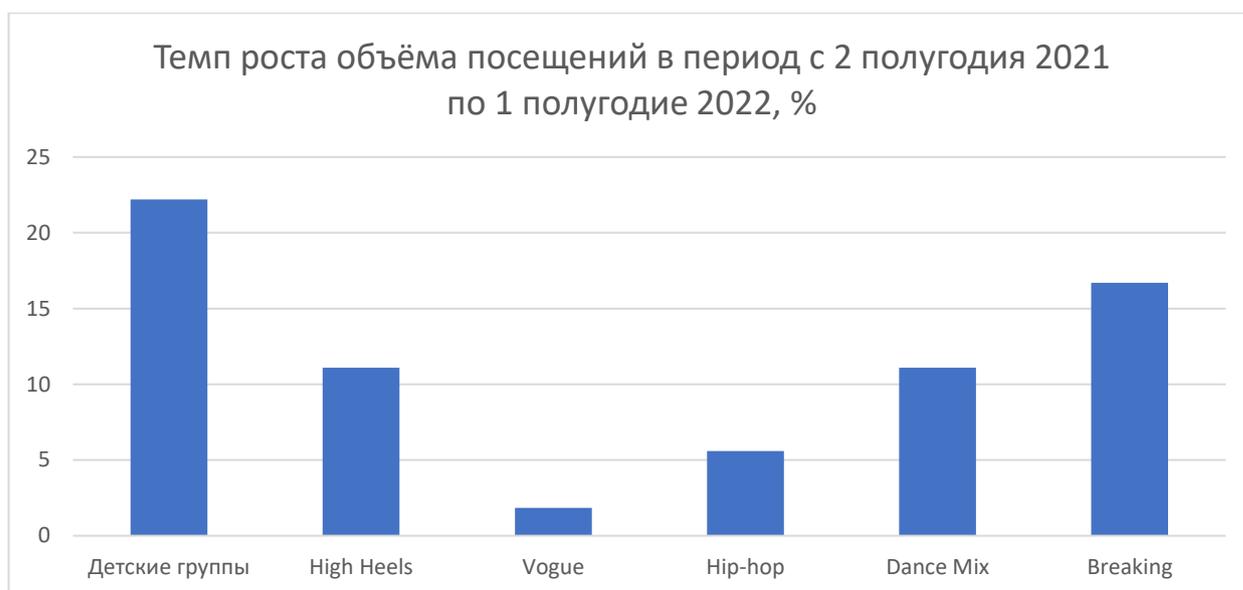


Рисунок 2 – Темп роста объёма посещений в период с 2 полугодия 2021 по 1 полугодие 2022, в %

На рисунке 2 видно, что темп роста объёма посещений больше всего у детских групп. Меньше всего у направления «Vogue».

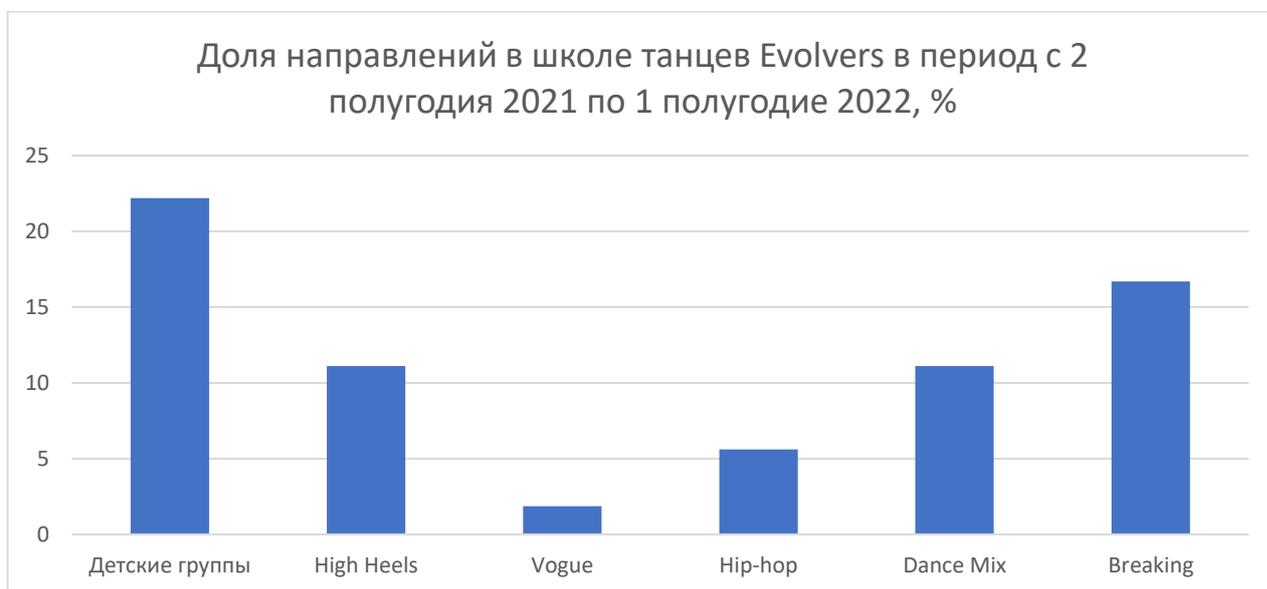


Рисунок 3 – Доля направлений в школе танцев «Evolvers» в период с 2 полугодия 2021 по 1 полугодие 2022, в %

Из полученных диаграмм можно сделать вывод о том, что направления Детские группы являются самыми популярными, обладают самыми высокими темпами роста. На данном этапе стоит вкладываться в развитие данного направления и расширению количества групп.

Breaking (брейк) занимает второе место после Детских групп. Обосновывается это тем, что большинство учеников мужского пола выбирают именно это направление. Стоит уделить внимание данному направлению по средствам рекламы или акций.

High Heels (хай хилс) являются одним из самых популярных направлений в танцевальной сфере. Однако в школе танцев Evolvers является не лидирующим направлением. На волне популярности, стоит уделить внимание данному направлению по средствам организации танцевальных мероприятий или мастер-классов.

На данный момент Vogue (вог) является самым малым значением среди доли направлений и темпа роста, следует уделить большее внимание к этому направлению. Возможно привлечение с помощью знаменитых педагогов горда Красноярск.

Доля роста Hip-Hop (хип-хоп) осталась той же, на данный момент это одно из самых стабильных направлений, потому что является одной из «классики» современных направлений.

Основываясь на приведенном анализе, можно сделать вывод, что школа танцев «Evolvers» является успешным бизнесом на «танцевальном» рынке, имеет высокий уровень конкурентоспособности, качества услуги. Однако, стоит заметить, что необходимо новшество, что отличало бы среди конкурентов и переманило их учеников в их филиалы. На мой взгляд, один из таких способов может стать покупка иностранной франшизы.

## **2.2 Изучение возможных вариантов франшиз, их описание и стоимость**

Франшиза — объект договора франчайзинга, комплекс благ, состоящий из прав пользования брендом и бизнес-моделью франчайзера, а также иных благ, необходимых для создания и ведения бизнеса. [23] Прежде всего бренд, известное имя, которое позволит компании выделиться среди остальных танцевальных школ, студий. Есть два возможных варианта выбора при покупке данного проекта. Первое это взять российский бренд и ввести его в Красноярск.

На данный момент, множество российских школ готовы продать свою франшизу в города. Однако для поднятия уровня значимости, успеха стоит рассматривать только крупные и всем знакомые имена. Из таких компаний можно выделить 3 бренда: «A Nice Day», «ProТанцы» [24], «Todes» [25]. Не стоит рассматривать первый и третий вариант, т.к. первый уже открыт у нас и является прямым конкурентом, а третий уже потерял значимость среди танцевального комьюнити и приобрёл не самую лучшую репутацию.

Для анализа возьмём из списка вторую студию — открытие ProТанцы. Свою известность франшиза получила благодаря телепрограмме «Танцы на ТНТ». После успеха проекта продюсеры решили открыть школу танцев, где прославившиеся танцоры смогли бы учить других людей танцевать.

По информации, полученной с сайта компании, стоимость покупки будет составлять от 5 000 000 до 25 000 000 рублей, а паушальный взнос 1 000 000 — 3 000 000 рублей.

При покупке франшизы входят:

- лицензия на использование торговой марки;
- стандарты фирменного стиля;
- архитектурно – строительное руководство;
- руководство по оперативному управлению;
- кастинги по подбору персонала;

- методическая помощь;
- обучение хореографов во флагманском центре;
- эксклюзивные условия для проведения мастер-классов;
- контроль за соблюдением всех строительных и дизайнерских стандартов;
- полное сопровождение.

На данный момент, ProТанцы запланировали открытие франшизы на территории Таиланда, где помимо известных направлений также будет преподаваться и национальный тайские танцы, что позволит бизнесу встать на международную арену и называться международной франшизой.

Вторым выбором танцевальных франшиз – покупка иностранного бренда. Не так много компаний могут позволить себе создать франшизу по своему бизнесу, чаще всего это только крупные с мировым именем бренды и хореографы. Из многих школ для анализа было выбрано несколько брендов, которые удовлетворяют потребностям компании: «The Millennium Dance Complex» [26], «DivaDance Company» [27], «Fred Astaire Dance Studios» [28], «Tutu School» [29].

Проведём анализ каждой франшизы по-отдельности:

#### 1. Millennium Dance Complex.

Работа со звёздным брендом и международным признанием. Millennium - выдающийся бренд коммерческого танца, родина некоторых из лучших и самых известных хореографов танца, которые работают со знаменитостями и поп-звездами, такими как Джастин Бибер, Джастин Тимберлейк, Бритни Спирс и Майли Сайрус. Также компания позиционирует себя как VIP-пропуск в мировое сообщество коммерческих танцев.

Включая плату за франшизу, страховые депозиты, три месяца оборотного капитала, полы, зеркала и все остальное, типичный танцевальный комплекс «Millennium» может стоить от \$50 тыс. до \$70 тыс. (на 29.05.22 от 3 098 500 до

4 337 900 руб.) (в зависимости от местоположения, размера и количества необходимых улучшений арендатора).

В стоимость данной франшизы входят:

- лицензия на использование торговой марки;
- стандарты фирменного стиля;
- руководство по оперативному управлению;
- созданная база онлайн классов;
- эксклюзивные условия для проведения мастер-классов.

Покупка бренда и в последствие организация классов с мировыми знаменитостями позволят перенять интерес не только среди учеников Красноярска, но также других городов и даже соседних стран.

## 2. DivaDance Company

Команда «DivaDance» учат движениям таких известных артистов, как Rihanna, Christina Aguilera, Alia. Занятия могут иметь общую тему, как, например, процедуры, вдохновлённые Beyonce. Хореография вдохновлена реальными выступлениями поп-звёзд и музыкальными клипами. Персонализированные занятия для небольших групп, такие как девичники, часто являются целевой аудиторией компании. Некоторые занятия проводит сама владелица бизнеса – Стильяно.

Первоначальные инвестиции – 41 400 – 64 400 \$ (на 29.05.22 от 2 748 960 до 4 276 160 руб.), начальная плата за франшизу – 28 000 \$ (на 29.05.22 от 2 748 960 до 1 859 200 руб.), потребности в денежных средствах – 6 000 – 18 000 \$ (на 29.05.22 от 371 820 до 1 115 460 руб.). Роялти – 10%. Срок действия договора – 10 лет.

В стоимость данной франшизы входит:

- лицензия на использование торговой марки;
- помощь в получении рецензий и статей в журналах;
- поддержка и руководство по рекламным и маркетинговым стратегиям;

- запланированные посты в социальных сетях, фотографии и видеоклипы;
- списки дел для каждой части вашего бизнеса;
- шаблоны для открыток, визиток и рекламных листовок;
- официальное снаряжение «DivaDance» для представления бренда;
- программа виртуального обучения преподавателей.

Данная компания опирается на потребителей женщин, где организовывается зона комфорта, танцев и поддержки для друг друга. Эта концепция позволит создать танцевальное комьюнити, где все танцоры, в основном девушки, смогут объединяться на классах, мероприятиях, посвященных женским направлениям.

### 3. Fred Astaire Dance Studios.

С 1947 года, когда Фред Астер стал соучредителем компании, Fred Astaire Dance Studios была успешным мировым именем, отождествляемым с танцевальным совершенством. Сам Астер сыграл важную роль в создании эксклюзивной учебной программы балльных танцев и учебного метода, чтобы гарантировать, что его танцевальные техники будут сохранены и переданы общественности.

Используя эти непревзойденные программы обучения и сертификации, их миссия всегда заключалась в том, чтобы делиться радостью танца на протяжении всей жизни как инструментом для вдохновения, обновления и расширения возможностей своих студентов, преподавателей, сотрудников и сообществ. Сегодня система франшизы танцевальных студий Fred Astaire Dance Studios постоянно расширяется, имея более 180 студий в городах по всей Северной Америке и по всему миру.

В стоимость данной франшизы входит:

- начальная плата за франшизу – от \$ 25,000 до \$ 40,000;
- начальная плата за обучение – от \$ 0 до \$ 5000;

- расходы на проезд и проживание во время обучения – от \$ 1,000 до \$ 3,500;
- залоговые депозиты за аренду и / или коммунальные услуги – от \$ 5,000 до \$ 15,000;
- аренда на 3 месяца – от \$ 15,000 до \$ 45,000;
- управление строительством – от \$ 0 до \$ 15 000;
- строительная экспертиза;
- дизайн, архитектура, инженерия – от \$ 5,000 до \$ 20,000;
- разрешения на строительство и управление разрешениями – от \$ 1,000 до \$ 10,000;
- чистые улучшения арендного владения – от \$ 100 000 до \$ 250 000;
- мебель, светильники и оборудование – от \$ 25,000 до \$ 50,000;
- вывески и графика – от \$ 10,000 до \$ 15,000;
- расходные материалы и аксессуары – от \$ 5,000 до \$ 15,000;
- бизнес-лицензии - от \$ 500 до \$ 2500;
- плата за технологию в течение 3 месяцев – от \$ 600 до \$ 600;
- профессиональные сборы – \$ 2,500 – \$ 10,000;
- страхование – от \$ 3,000 до \$ 5,500;
- маркетинговый бюджет торжественного открытия – от \$ 10 000 до \$ 10 000;
- оборотный капитал за 3 месяца – от \$ 50 000 до \$ 70 000;
- предполагаемая общая сумма – от \$ 259 600 до \$ 587 100.

Данная студия специализируется на бальных танцах, которые позволят принять участие в международных соревнованиях и получить возможность обучения по специально разработанной программе.

#### 4. Tutu School

Балетная школа «Tutu» – это хорошо известная детская балетная школа в Соединенных Штатах Америки, которая была основана в 2008 году. Они начали заниматься франчайзингом с 2012 года, то есть около 7 лет назад.

Головной офис Tutu School находится по адресу: 4212 N. Damen Ave. Чикаго, Иллинойс 60618, а нынешним генеральным директором компании является Женевьева Уикс.

Финансовые потребности:

- первоначальные инвестиции – от \$73 700 до \$135 200;
- текущие сборы – (Первоначальный взнос за Франшизу) – \$36 000 – \$36 000;
- постоянный Роялти – 5 процентов;
- лицензионный сбор за рекламу – 1 процент;
- льготы для ветеранов – 10-процентная скидка на франшизу.

### **2.3 Выбор подходящей франшизы и анализ положительных и негативных результатов для школы танцев «Evolvers» от покупки**

Для предпринимателей франчайзинг является отличным выбором, когда не хочется создавать бизнес с нуля. Популярность этого вида бизнеса в России возросла на 7% в 2021 году. [30] Однако в 2022 возможны сокращения популярности и возможности покупки иностранных франшиз из-за политических ограничений.

Что прежде всего компания получит от реализации франшизы:

- готовый бизнес-план;
- известный бренд;
- возможность обучения;
- помощь с подбором персонала и помещения;
- помощь с рекламой.

Вкладываясь в такой вид бизнеса, придётся подготовиться к существенным расходам, однако компания получит успешный и популярный бренд и возможно потратит меньше, чем на раскрутку сырого продукта.

Каждая разобранная франшиза является сильным бизнесом и брендом, способным принести прибыль, повысить уровень узнаваемости среди танцоров и обычных людей, привлечь новых клиентов и развить уровень танцевальной культуры в Красноярске.

Опираясь на список выгод и помощи, которые входят в стоимость франшизы, можно сделать вывод, что франшиза «ProТанцы» предлагает большее количество преимуществ для открытия бизнеса. Однако не стоит забывать, что физическое открытие ещё одной студии станет не особо выгодным делом в Красноярске. Сильная конкуренция, плюс владение 3-мя собственными филиалами, для «Evolvers» открытие не станет чем-то новым. Опираясь на маркетинговый анализ компании, можно сделать вывод, что школе необходимо что-то новое чего нет у других конкурентов, чем мы можем удивить клиентов и привлечь новых учеников.

В эпоху нестабильности ситуации с пандемией или военным положением, запрос на спорт и танцы онлайн увеличился на 533%, по сравнению с предыдущими годами. Стоит рассматривать проект, где франшиза будет перенесена на онлайн платформу или создана, как танцевальное мероприятие с мастер-классами и выступлениями. Франшиза «ProТанцы» создана для тех городов, где нужна сильная школа с малым количеством конкуренции, где смогут офлайн проводить занятия.

Запрос на онлайн занятия может предоставить «Millennium Dance Centre», где создана уже готовая база с мастер-классами, которую не нужно будет разрабатывать собственноручно. Также внедряя франшизы, мы можем не только организовывать обучение онлайн иностранными преподавателями, но и вводить для иногородних, иностранных пользователей классы собственного преподавательского состава. Это не только позволит увеличить прибыль от коммерции, но также и продвигать своих танцоров на международную танцевальную арену. Также под именем франшизы можно организовывать танцевальные мероприятия, где знаменитые преподаватели «Millennium» будут

давать свои занятия. Всегда привоз таких танцоров было крупномасштабным событием, где мероприятия посещали более 100 – 150 человек, но очень дорогим событием. Но с условием предоставляемой франшизы, это может обойтись более дешево, чем в одиночку организовывать данную работу.

Франшиза «DivaDance» позволит раскататься простой компании до самой популярной. Её преимущества позволяют добиться успеха в маркетинговой части продвижения бизнеса, которые добьются того, чтобы у компании говорили и её узнавали. Однако её концепция в виде женского объединенного творчества может оказаться малой для существования с главными конкурентами. Популярность High Heels направлений позволило многим знаменитым танцорам и школам создавать и продвигать танцевальные мероприятия в Красноярске, которые могут быть конкурентами.

Франшиза «Fred Astaire Dance Studios» является одним из самой известной танцевальной студией балльных танцев. Данный вид бизнеса позволит отойти от привычных современных стилей и переманить клиентов из балльных стилей. Однако данная покупка имеет очень много ограничений и выплат, также придётся нанимать новых преподавателей, т.к. на данный момент школа не имеет педагогов данных направлений.

Франшиза «Tutu School» является балетной студией. Для её реализации также потребуются новые педагоги балетных направлений. Также конкурировать в данном направлении будет сложно, так как русский балет является самой сильной школой среди остальных. Для балетной школы онлайн обучение недопустимо, поэтому будущая концепция онлайн платформы невозможна.

Следует опираться на франшизу, которая известна по всему миру и имеет концепцию, которая позволит вывести школу танцев «Evolvers» на новый уровень в танцах и популяризации среди городов. Имя Millennium позволит привлечь внимание и среди других стран к российскому танцевальному уровню.

### **3. Внедрение проекта франшизы «Millennium Dance Complex» в школу танцев «Evolvers»**

Прежде чем переходить на этап внедрения франшизы, стоит разработать детальный план данного проекта. Для реализации проекта будет использована программа «Microsoft Project», в которой будет детально показано в каком количестве потребуются различные ресурсы, сколько уйдёт времени на реализацию проекта и какие затраты понесёт компания.

#### **3.1 Основные этапы реализации проекта**

Многие предприятия успешно пользуются такой системой, как управление проектами. С каждым годом популярность новой модели управления растёт, также развиваются методологии, способы менеджмента проектов. Не только крупные предприятия внедряют данную часть науки управления в свою работу, также проекты планируются и реализуются в малом и среднем бизнесе. Выбор данного метода прежде всего связан с его неоспоримыми преимуществами, которые дают возможность [31]:

- запланировать риски;
- управлять сроками задач;
- ставить более детальные и четкие задачи подчиненным и оценивать полученные результаты с опорой на ожидаемые исходы;
- увеличить степень контроля над затратами.

Перед началом работы составляется таблица, приведенная в Приложении Б, с основной информацией проекта: цель, конечные результаты, способы достижения и т.п.

Целью данного проекта будет являться создание онлайн платформы для школы танцев «Evolvers» для продажи онлайн занятий.

Актуальность данного проекта заключается в том, что на данный момент у компании отсутствует возможность онлайн обучения.

Ожидаемым результатом будет готовая онлайн площадка для продажи онлайн занятий.

Также, стоит определить необходимо ли внедрять проектное управление. Так как рассматриваемое предприятие является малым, стоит уделить внимание частным предпосылкам, характерным для данного вида компании [32]:

1. Поставленные задачи требуют командной работы разноплановых специалистов в соответствии с рисунком 4, где показано, что для реализации данной работы потребуются разноплановые работники: управление, реклама, техническая организация и финансовая составляющая.



Рисунок 4 – Предполагаемые участники в создании проекта «Millennium Dance Complex»

2. Необходимость в единой системе разноплановых задач – для организации системы прежде всего стоит ввести систему контроля, которая позволит влиять, изменять и соединять разноплановые задачи. Контроль в компании будет осуществляться владельцем (управляющим).

3. Поставленные цели являются трудоёмкими и сложно техническими – для реализации онлайн платформы «Millennium Dance Complex» потребуются

технические работники, которые владеют необходимыми программными навыками. На данный момент в компании отсутствует необходимый персонал.

4. Изменения в сфере деятельности требуют быстрого реагирования со стороны компании – изменения в танцевальной сфере появились в период пандемии, когда танцевальный бизнес приостановил свою деятельность на определенный период. Для того, чтобы предотвратить такие ситуации в будущем, школе необходимо реализовать резервную форму обучения.

Сравнивая состояние предприятия и наличие, владелец школы рассматривает различные методы, структуры и техник для внедрения и управления проектом, в том случае, если большинство из представленных предпосылок отразились в деятельности предприятия.

Для малого предприятия процесс внедрения франшизы является крупным и долгосрочным проектом. Чаще всего такой бизнес старается избегать дополнительной помощи в виде внешних консультантов, в следствие этот процесс становится более длительным и рискованным, но становится наиболее экономичным и контролируемым. Для того, чтобы сократить время и риски, следует детально распланировать внедрение проекта – поэтапно [33]:

– этап 1 – Подготовительный. На данном этапе ставятся цели, конкретные желаемые результаты и способы контроля за выполнением хода работы;

Для выбранного проекта – онлайн платформа «Millennium Dance Complex» были поставлены 3 основные цели: разработать онлайн платформу, создать и заполнить её продукцией и прорекламирровать новый проект. Желаемый результат – это раскрученная платформа мастер-классов с различными видами направлений и педагогов. Способ контроля – делегирование обязанностей между предполагаемыми участниками и контроль над общей работой руководителем.

- этап 2 – Начальное обучение. Производится выбор сотрудников, которые будут вовлечены в работу по внедрению проекта, а также будущего руководителя;

Для реализации проекта потребуются такие сотрудники, как: маркетолог, бухгалтер, онлайн менеджер, администратор, фотограф/видеооператор.

- этап 3 – Первые шаги. Здесь компания начинает реализацию пробного проекта, который был выбран компанией. На этом этапе компания уже определилась с подходом, опираясь на свои силы и возможности, который в дальнейшем будет заложен в основу проекта. Особое внимание на этом шаге уделяется формированию команды – специалистов, динамика выполнения работы и т.п;

- этап 4 – Доработка документальных норм проекта и формализация процесса. Происходит более детальная работа, связанная с данными, полученными в ходе выполнения проектной работы. В результате этого этапа будут сформированы требования к документации, целям и задачам проекта, должностные обязанности участников команды проекта и т.д.;

- этап 5 – Завершение работы. Данный этап является заключительным шагом для проектного управления. Проводится анализ полученных результатов и сверка их с поставленными целями;

- этап 6 – Новые цели. После анализа достигнутых результатов, ставятся новые цели, на основе изменения структуры компании после введения проекта. Изменения позволят нам определить сильные и слабые стороны, на что прежде всего необходимо будет приложить усилия. А также, изучить новинки в данной сфере и реализовать их на своем продукте;

Рассмотрим систему до и после, представленной в таблице 2:

Таблица 2 – Система до и после

<b>До</b>	<b>Что изменить?</b>	<b>После</b>
Отсутствие онлайн платформы	Создание собственной платформы	Готовая платформа с мастер-классами

## Продолжение таблицы 2

До	Что изменить?	После
Отсутствие необходимых работников	Увеличить штат сотрудников	В штате появились специалисты: онлайн менеджер и программист
Отсутствие рекламы на сайте компании	Расширить свою рекламу в соц. сетях: VK и местных журналах	Реклама в VK. Статьи о нас в известных журналах. Сотрудничество с известными видеографами
Отсутствие единой системы контроля разноплановых задач	Создать систему, позволяющую контролировать работы разноплановых работников в период создания проекта	Готовая отлаженная система контроля

Система до и после позволяет наглядно увидеть, какие задачи стоят перед компанией, какими способами это возможно решить и что в конечном счёте появится «на руках».

Для компании реализация проекта станет возможностью совершенствования своей деятельности. Это позволит повысить эффективность, привлечь новых клиентов, усовершенствовать внутренние процессы. Каждая компания должна рационально выбирать проект, основываясь на бюджет и возможности предприятия. Франшиза – это открытие для местного рынка, если данная услуга или продукт на рынке в избытке или впервые. [34] Прежде чем входить в такой бизнес, необходимо удостовериться, что её покупка выгоднее создания, что компания сможет потянуть условия, предоставляемые её создателями и что местный рынок примет этот бизнес.

### **3.2 Выделение основных задач и построение графика реализации проекта**

Определение проекта. Назначением данного проекта является создание онлайн платформы «Millennium Dance Complex» для школы танцев «Evolvers Dance School».

#### Основные задачи:

- покупка франшизы;
- создание онлайн платформы;
- оформление внешнего вида платформы по франчайзинговому договору;
- съёмка видеоматериала для загрузки;
- загрузка готового материала;
- внедрение системы оплаты для продажи продукции.

#### Результаты:

- готовая к работе онлайн платформа;
- загруженный видео материал;
- налаженная работа каждого сотрудника, участвующего в реализации проекта;
- реализована реклама для привлечения клиентов.

Структура работы. Для решения поставленных задач, необходимо выполнить следующие комплексы работ:

- финансы: анализ затрат на реализацию проекта;
- программирование: реализация программы для создания сайта и внедрения платёжной системы;
- маркетинг: реализация рекламной компании перед запуском проекта;
- продукт: создание готовой материальной базы для загрузки на платформу;
- менеджмент: распределение обязанностей между участниками проекта;
- организационные действия: разработать и согласовать порядок реализации проекта, нанять необходимых сотрудников или воспользоваться услугами других компаний, оценить готовность проекта для работы.



Рисунок 5 – Схема комплекса работ для решения поставленных задач

Для реализации проекта потребуется взаимодействие разноплановых структур, которые контролируются по средствам проектного управления, которые показаны на рисунке 5.

Перед тем как начать приступать к работе, компании необходимо расписать график реализации проекта. [35] Это необходимая часть бизнес-плана, где будет показан состав команды и её способность к выполнению поставленных целей, также это позволит проводить контроль над важными процессами и позволит предотвратить сбой на начальном этапе реализации проекта.

В данном графике показываются все этапы работы от покупки выбранной франшизы до принятия готового проекта, а также срок реализации проекта и выполнения каждого этапа в отдельности.

Данный проект был условно разделён на 3 основных этапа:

1) организация: покупка франшизы «Millennium Dance Complex», разработка и согласование порядка реализации проекта, анализ будущих затрат.

2) реализация: внедрение необходимых специалистов распределение обязанностей, реализация программы для создания платформы и внедрения платёжной системы, реализация рекламной компании, создание и загрузка готовой материальной базы.

3) контроль: оценить готовность онлайн платформы, закрытие проекта.

С помощью диаграммы Ганты в Microsoft Project [36] были построены 3 этапа внедряемого проекта в соответствии с рисунком 6, рисунком 7, рисунком 8, где показано начало, окончание и исполнителя каждого комплекса работ:

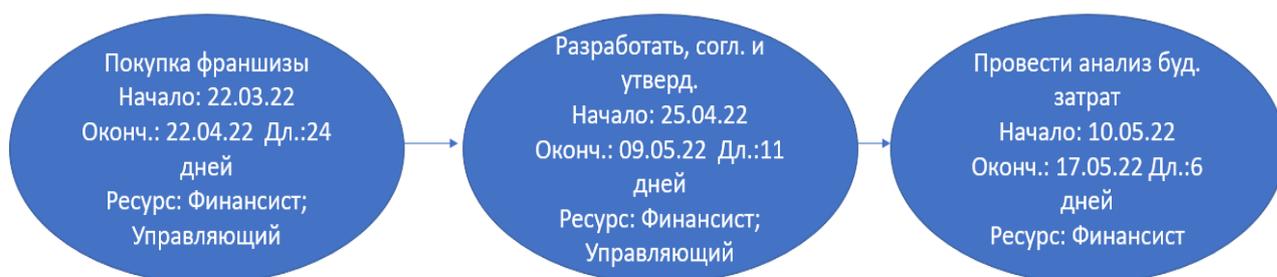


Рисунок 6 – Диаграмма Ганта первого этапа проекта

На первом этапе рассматриваются начальные ступени реализация проекта. Прежде всего это составление бизнес-плана, назначение обязанностей среди команды, внедренной в проект. В данном этапе показывается будущее видение работы.



Рисунок 7 – Диаграмма Ганта второго этапа проекта

На втором этапе идёт реализация плана, построенного на предыдущем этапе. Включается работы команды, которая выполняет поставленные задачи. На данном этапе необходимо усилить контроль со стороны управляющей структуры над подчиненными, для того чтобы устранить неполадки или снизить риски, которые могут повлиять на результат общей работы.

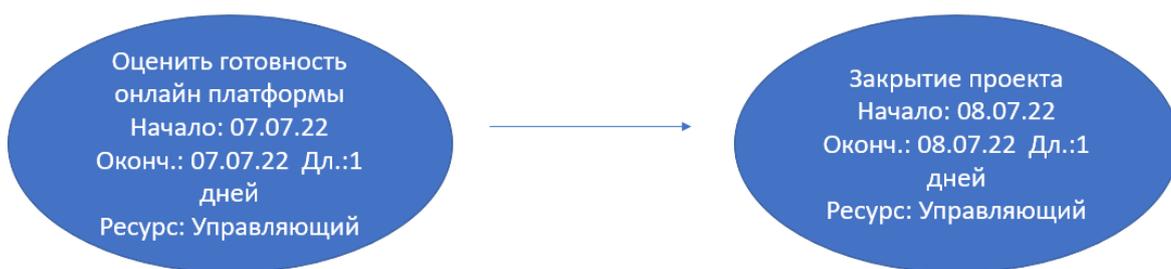


Рисунок 8 – Диаграмма Ганта третьего этапа проекта

На третьем этапе уже анализируются полученные результаты. В дальнейшем устраняются недочеты в работе и, по возможности, снижаются риски. На данном этапе компания получает готовый результат с выполненными задачами.

Таблица 3 – Сводка по проекту (даты) «Millennium Dance Complex»

Даты			
Начало	Вт 22.03.22	Окончание 08.07.22	Пт
Баз. начало	НД	Баз. окончание	НД
Факт. Начало	НД	Факт. окончание	НД
Отклонение начала	0 дней	Отклонение окончания дней	0

В таблице 3 показана сводка по проекту по датам: начало и примерное окончание проекта.

Таблица 4 – Сводка по проекту (длительность) «Millennium Dance Complex»

Длительность			
Текущий план дней	79	Оставшиеся дней	79
Базовый план дней	0	Фактические дней	0
Отклонение дней	79	Процент завершения	0 %

В таблице 4 показана сводка по проекту примерной длительности реализации в днях.

Таблица 5 – Сводка по проекту (трудозатраты) «Millennium Dance Complex»

Трудозатраты			
Текущий план:	1481 ч	Оставшиеся: ч	1481
Базовый план:	0 ч	Фактические:	0 ч
Отклонение:	1481 ч	Процент завершения:	0 %

В таблице 5 показана сводка по проекту общего количества трудозатрат всех вовлеченных в реализацию работников.

На сводках по проекту, описанных в таблице 3, таблице 4, таблице 5, показаны результаты длительности и трудозатрат по реализации проекта.

Понадобится 79 дней и 1481 час на реализацию поставленных задач сотрудникам, которые имеют нормированный график работы в выходные и перерывами на обед, показанным в таблице 6. В данном отчете не учитываются пропуски или отпуска участников. В случае отсутствия подчиненного, будет произведена замена или отработка пропусков в выходные дни.

Таблица 6 – Базовый календарь предполагаемых участников проекта

<b>Базовый календарь: День</b>	<b>Стандартный Часы</b>
Понедельник	9:00-13:00, 14:00-18:00
Вторник	9:00-13:00, 14:00-18:00
Среда	9:00-13:00, 14:00-18:00
Четверг	9:00-13:00, 14:00-18:00
Пятница	9:00-13:00, 14:00-18:00
Суббота	9:00-13:00, 14:00-18:00
Воскресенье	9:00-13:00, 14:00-18:00
Исключения	Нет

В таблице 6 показан базовый предполагаемый календарь участников, который позволит уложиться в заданный срок реализации проекта.

Таблица 7 – Длительность и затраты на решение каждой задачи проекта

<b>Ид.</b>	<b>Название задачи</b>	<b>Длительность</b>	<b>Начало</b>	<b>Окончание</b>	<b>Затраты (руб.)</b>
1	Покупка франшизы	24 дней	22.03.22	22.04.22	153 000
2	Разработать, согласовать и утвердить план	11 дней	25.04.22	09.05.22	70 400
3	Провести анализ буд. затрат	6 дней	10.05.22	17.05.22	14 400
4	Оплатить услуги программиста	0,13 дней	18.05.22	18.05.22	300
5	Распределить обязанности	1 день	25.05.22	25.05.22	4 000
6	Реализация программы для создания платформы	23 дней	18.05.22	20.06.22	65 000
7	Реализация рекламной компании	6 дней	26.05.22	02.06.22	14 400

Продолжение таблицы 7

Ид.	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Затраты (руб.)
8	Создание готовой матер. базы	21 дней	30.05.22	27.06.22	100 800
9	Загрузка готового материала	7 дней	28.06.22	06.07.22	16 800
10	Оценить готовность платф.	1 день	07.07.22	07.07.22	4 000
11	Закрытие проекта	1 день	08.07.22	08.07.22	4 000

При базовом календаре для решения каждой задачи потребуется определенная длительность и затраты. В таблице 7 приведён график реализации задач проекта и стоимость потраченных на них денежных ресурсов. Затраты в данной таблице являются стоимостью услуг участника проекта, выполневшего данное задание.

Такая задача как реализация программы для создания онлайн платформы будет решением специалистов из вне, таких как IT компаний по созданию сайтов, онлайн платформ и т.п. Здесь оплата, в отличие от многих специалистов, вовлеченных в реализацию проекта, будет производиться по окончанию результата – готовой онлайн платформы, а не в формате руб/час.

Для решения разноплановых задач нанимаются специалисты из разных сфер. Иногда для решения требуется совместная работа двух или нескольких специалистов. В таблице 8, таблице 9, таблице 10, таблице 11, таблице 12, таблице 13, таблице 14 приведены распределение задач между участниками проекта, даты и количество требуемых часов на их решение.

Таблица 8 – Использование задач для финансиста в период создания проекта с 22.03.22 по 08.07.22

<b>Финансист:</b>	<b>21.03</b>	<b>28.03</b>	<b>04.04</b>	<b>11.04</b>	<b>18.04</b>	<b>25.04</b>	<b>02.05</b>	<b>09.05</b>	<b>16.05</b>
Покупка франшизы	32 ч	40 ч	40 ч	40 ч	40 ч				
Разраб., согл.						40 ч	40ч	8 ч	
Провести анализ буд. зат.								32 ч	16 ч
Оплат. Услуги программиста									1 ч

На рисунке 8 показано использование задач для финансиста, каждая из которых расписана по количеству часов требуемых для выполнения.

Таблица 9 – Использование задач для управляющего в период создания проекта с 22.03.22 по 08.07.22

<b>Управляющий:</b>	<b>21.03</b>	<b>28.03</b>	<b>04.04</b>	<b>11.04</b>	<b>18.04</b>	<b>25.04</b>	<b>02.05</b>	<b>09.05</b>	<b>23.05</b>	<b>04.07</b>
Покупка франшизы	32 ч	40 ч	40ч	40 ч	40ч					
Разраб., согл.						40 ч	40 ч	8 ч		
Распр. обязан									8 ч	
Оценить готов. платформы										1 ч
Закртие проекта										1ч

На рисунке 9 показано использование задач для управляющего, каждая из которых расписана по количеству часов требуемых для выполнения.

Таблица 10 – Использование задач для программисту в период создания проекта с 22.03.22 по 08.07.22

<b>Программист:</b>	<b>16.05</b>	<b>23.05</b>	<b>30.05</b>	<b>06.06</b>	<b>13.06</b>	<b>20.06</b>
Реализация программы для создания платформы и платёжной системы	23 ч	40 ч	40 ч	40 ч	40 ч	1 ч

На рисунке 10 показано использование задач для программиста, каждая из которых расписана по количеству часов требуемых для выполнения.

Таблица 11 – Использование задач для маркетолога в период создания проекта с 22.03.22 по 08.07.22

<b>Маркетолог:</b>	<b>23.05</b>	<b>30.05</b>
Реализация рекламной компании перед запуском проекта	16 ч	32 ч

На рисунке 11 показано использование задач для маркетолога, каждая из которых расписана по количеству часов требуемых для выполнения.

Таблица 12 – Использование задач для преподавателям в период создания проекта с 22.03.22 по 08.07.22

<b>Преподаватели:</b>	<b>30.05</b>	<b>06.06</b>	<b>13.06</b>	<b>20.06</b>	<b>27.06</b>
Создание оготовой онлайн базы для загрузки на платформу	40 ч	40 ч	40ч	40 ч	8 ч

На рисунке 12 показано использование задач для преподавателей, каждая из которых расписана по количеству часов требуемых для выполнения.

Таблица 13 – Использование задач для видеооператора в период создания проекта с 22.03.22 по 08.07.22

<b>Видеооператор:</b>	<b>30.05</b>	<b>06.06</b>	<b>13.06</b>	<b>20.06</b>	<b>27.06</b>	<b>04.07</b>
Создание оготовой онлайн базы для загрузки на платформу	40 ч	40 ч	40ч	40 ч	8 ч	
Загрузка готового материала на платформу					32 ч	24 ч

На рисунке 13 показано использование задач для видеооператора, каждая из которых расписана по количеству часов требуемых для выполнения.

Таблица 14 – Использование задач для менеджера в период создания проекта с 22.03.22 по 08.07.22

<b>Менеджер:</b>	<b>30.05</b>	<b>06.06</b>	<b>13.06</b>	<b>20.06</b>	<b>27.06</b>	<b>04.07</b>
Создание оготовой онлайн базы для загрузки на платформу	40 ч	40 ч	40ч	40 ч	8 ч	
Загрузка готового материала на платформу					32 ч	24 ч

На рисунке 14 показано использование задач для менеджера, каждая из которых расписана по количеству часов требуемых для выполнения.

Таблица 15 – Итого использование всех задач в период создания проекта с 22.03.22 по 08.07.22

Название задач	Итого
Покупка франшизы	384 ч
Разработать, согласовать и утвердить план	176 ч
Провести анализ буд. затрат	48ч
Оплатить услуги программиста	1 ч
Распределить обязанности	8 ч
Реализация программы для создания платформы	184 ч
Реализация рекламной компании	48 ч
Создание готовой матер. базы	504 ч
Загрузка готового материала	112 ч
Оценить готовность платф.	8 ч
Закрытие проекта	8 ч
	1 481 ч

При распределении задач, необходимо выстроить порядок их последовательности для более детального планирования реализации проекта. Некоторые задачи могут решаться параллельно друг другу, так как решают их специалисты из разных сфер. Таким образом это позволит сократить срок реализации проекта, который показан в таблице 15.

### 3.3 Бюджет и риски проекта

Помимо основной стоимости франшизы (от \$50 тыс. до \$70 тыс. (на 29.05.22 от 3 098 500 до 4 337 900 руб.)) в проект также закладываются зарплаты участникам, оплата услуг специалистов из вне и другие отчисления.

Зарплаты участникам производятся по системе руб./час. По построенному графику реализации задач затраты на оплату услуг представлены в таблице 16:

- покупка франшизы – 153 600 рублей;
- создание готовой материальной базы – 100 800 рублей;
- разработать, согласовать и утвердить порядок реализации проекта – 70 400 рублей;
- загрузка готового материала на платформу – 16 800 рублей;
- провести анализ будущих затрат – 14 400 рублей;
- реализация рекламной компании – 14 400 рублей;
- распределение обязанностей – 4000 рублей;
- оценить готовность проекта – 4000 рублей;
- закрытие проекта – 4000 рублей;
- оплатить услуги программиста – 300 рублей.

Таблица 16 – Реализации задач: затраты на оплату услуг каждого участника проекта

Ид.	Название задач	Начисление фикс. затр.	Общ. затр. в руб.
1	Покупка франшизы	Пропорциональная	153 600
8	Создание гот. материальной базы	Пропорциональная	100 800
2	Разраб., соглас. и утверд. план	Пропорциональная	70 400
9	Загрузка готового материала	Пропорциональная	16 800
3	Провести анализ будущих затрат	Пропорциональная	14 400
7	Реализация рекламной. компании	Пропорциональная	14 400
5	Распределение обязанностей	Пропорциональная	4 000
10	Оценить готовность онлайн платф.	Пропорциональная	4 000
11	Закрытие проекта	Пропорциональная	4 000
4	Оплатить услуги программиста	Пропорциональная	300
	Итого		382 700

Итого затраты на работу специалистов в период с 21.03.22 по 11.07.22 составит 382 700 рублей. Движение денежных средств показаны в таблице 17, таблице 18 и таблице 19. В данную стоимость не входит услуги IT компании по созданию сайта, онлайн платформы и т.п.

Таблица 17 – Движение денежных средств с 21.03.22 по 25.04.22 в руб.

Название задачи	21.03.	28.03.	04.04.	11.04.	18.04.	25.04
Покупка франшизы	25 600	32 000	32 000	32 000	32 000	
Разработать, согласовать и утвердить план						32 000

В таблице 17 показано движение денежных средств в период с 21.03 по 25.04. На данный период больше всего затрат приходится на покупку франшизы.

Таблица 18 – Движение денежных средств с 02.05.22 по 06.06.22 в руб.

Название задачи	02.05.	09.05.	10.05.	23.05.	30.05.	06.06.
Разработать, согласовать и утвердить план	32 000	6 400				
Провести анализ будущих затрат		9 600	4 800			
Оплатить услуги программиста			300			
Распределение обязанностей				4 000		
Реализация рекламной компании перед запуском проекта				4 800	9 000	
Создание готовой материальной базы					24 000	24 000
Создание готовой материальной базы					24 000	24 000

В таблице 18 показано движение денежных средств в период с 02.05 по 06.06, большая часть денежных средств в представленном периоде уходит на создание готовой материальной базы.

Таблица 19 – Движение денежных средств с 13.06.22 по 11.07.22 в руб.

Название задачи	13.06.	20.06.	27.06.	04.07.
Создание готовой материальной базы	24 000	24 000	4 800	
Загрузка готового материала на платформу			9 600	7 200
Оценить готовность онлайн платформы				4 000
Закрытие проекта				4 000

Для создания онлайн платформы будут оплачены услуги ИТ компании по разработке программ. Для понимания будущих затрат на данный вид услуг, был проведён анализ стоимости услуг компаний по созданию сайтов в городе Красноярск.

Для анализа были выбраны несколько фирм, занимающиеся разработкой сайтов:

- 1) «Itosu» – ИТ компания по разработке образовательных платформ под ключ. [37]
- 2) «Alpha» – ИТ компания по разработке и продвижению сайтов в Красноярске. [38]
- 3) «Starta» – ИТ компания по созданию сайтов в Красноярске. [39]

В основу выбора компании для создания онлайн платформы закладывались такие характеристики, как уровень качества работы компании, их срок службы, отзывы клиентов, стоимость и время создания продукта, услуги, входящие в стоимость.

После проведенного анализа, была выбрана компания «Alpha». Данный вид услуг составит 65 000 рублей. На реализацию данной услуги потребуется от 20 до 40 дней. В дальнейшем, из-за неточности в сроках создания, может возникнуть задержка других задач.

Для оплаты всех участников по реализации проекта потребуется около 447 700 рублей. В будущем также стоит учесть услуги юриста и всевозможные государственные налоги и выплаты за приобретение иностранного бизнеса.

По итогу стоимость внедрения франшизы «Millennium Dance Complex» для школы танцев «Evolvers» составит от 3 546 200 до 4 785 600 рублей (на 29.05.22 по курсу к доллару), представленной в таблице 20.

Таблица 20 – Общий итог затрат для реализации проекта

Название затрат	Стоимость	Итог
Стоимость франшизы	от 3 098 500 до 4 337 900 рублей	
Общая стоимость заработных выплат	382 700 рублей	
Готовая онлайн платформа	65 000 рублей	
		от 3 546 200 до 4 785 600 руб.

Риски и угрозы в проекте.

Риски для проекта означают ряд неопределенных событий или условий, влияющих на цели проекта. Влияние может быть как положительным, так и отрицательным. Чаще всего риски возникают из-за неправильных действий или решений как управляющей стороны, так и исполнительной. Для того, чтобы уменьшить влияние рисков на будущее проекта стоит рассматривать угрозы по методу фреймворка PMBoK от PMI. [40] Разработчики данного метода утверждают, что стоит разбирать угрозы 6-ю этапами:

- 1) план управления;
- 2) классификация факторов;
- 3) качественная оценка;
- 4) количественная оценка;
- 5) будущие реакции на риски;
- 6) менеджмент и контроль.

На первом этапе рассматривается выбор стратегии, её реализации, распределение обязанностей между участниками проекта и заинтересованных лиц, и желаемые результаты. Также детально рассматриваются инструменты и методы управления в организации.

Идентификация рисков. На данном этапе рассматриваются и классифицируются возможные угрозы для проекта. Результат данного этапа – перечень возможных угроз в будущем.

Для более детального изучения возможных угроз, выделяют три вида рисков:

- неконтролируемые риски;
- частично контролируемые;
- в основном контролируемые.

В неконтролируемые риски будут входить: вмешательство государства, природные явления, маркетинговые, социальные, валютный рынок и инфляция. Это те риски, на которые компании не могут повлиять, но могут быстро среагировать для корректировки стратегии.

Частично контролируемые риски: управление проектом, организационные, доступность ресурсов, финансирование, интересы участников проекта.

В основном контролируемые: изменение технологий, качество технологий, специфика технологий, проектирование, интеграция решений, лицензии, патенты, составление контрактов.

Для более детального изучения возможных рисков рассматриваемого проекта было выделено несколько типов рисков:

1) Организационные риски. Это те риски, которые произошли в связи с неэффективной управленческой системой организации. Возможные риски проекта представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Организационные риски проекта

<b>Факторы риска</b>	<b>Угрозы</b>	<b>Действия по снижению риска</b>
Неверный расчёт временных рамок подготовки и создания	Увеличение сроков исполнения работ вплоть до их остановки	Выделение ответственного, контролирующего сроки и качество работ со стороны работников
Недооценка сложности проекта	Снижение качества при попытке уложиться в заданные сроки и бюджет	Определение необходимого уровня детализации планирования. Планирование и использование резервов
Недооценка интерфейсных работ внутри проекта	Позднее выявление ошибок, простои, срыв сроков	Выявление интерфейсных работ при экспертизе проектных решений, привлечение экспертов в смежных областях. Отражение взаимосвязей в сетевом графике.

2) Риски человеческого фактора. Данные риски связаны с поступками или решениями конкретных людей, чаще всего вовлеченных в сам процесс реализации проекта. Возможные риски проекта представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Риски человеческого характера

<b>Факторы риска</b>	<b>Угрозы</b>	<b>Действия по снижению риска</b>
Ошибка в подборе персонала для реализации проекта	Неквалифицированная работа персонала, ошибки, связанные с некомпетентностью	Проверка компетентности работников перед внедрением в работу проекта
Ошибка в расчётах, анализах и других работах	Увеличение сроков работ из-за исправления ошибок	Контроль со стороны управляющего
Увольнение участника проекта	Срыв работы, в дальнейшем - поставленных сроков	Мотивация персонала со стороны управляющей структуры

3) Технические риски. Те риски, связанные с технической составляющей проекта: оборудование, сырьё и т.п. Для рассматриваемого проекта технические риски не являются существенными. Возможные технические риски в реализации проекта представлены в таблице 23:

Таблица 23 – Технические риски проекта

<b>Факторы риска</b>	<b>Угрозы</b>	<b>Действия по снижению риска</b>
Создание неподходящей онлайн платформы	Срыв сроков проекта	Чёткое и понятное разъяснение компании IT видения будущей платформы
Потеря готового материала из-за технических неполадок оборудования	Потеря готового материала для загрузки, срыв сроков проекта	Проверка перед съёмкой и после оборудование

4) Финансовые риски. Для реализации данного проекта используются несколько планируемых источников финансирования, приведенных в приложении Б. Сбой в работе одного из них остановит реализацию проекта. Возможные риски проекта представлены в таблице 24:

Таблица 24 – Финансовые риски проекта

<b>Факторы риска</b>	<b>Угрозы</b>	<b>Действия по снижению риска</b>
Недостаточное финансирование	Невозможность завершения проекта	Ранжирование задач по степени важности и поэтапная разработка, и внедрение
Несвоевременное финансирование	Потеря первоначальных инвестиций	Корректное формирование бюджета проекта, планирование финансовых резервов
Вклад денег в ненадежные услуги	Срыв реализации проекта и сроков, потеря денег	Проверка компаний на надежность
Изменение валютного курса	Большие затраты на реализацию проекта или отсутствие возможности покупки	-

5) Риски внешних факторов. На данный момент, из-за политической обстановки, вероятность возникновения рисков внешних факторов увеличилась. Таким примером может стать красноярский чемпионат «World Of Dance», у которого отобрали лицензию из-за обострённых отношений. Часть данных рисков не подчиняются действиям компании, направленных на их снижение. Возможные риски проекта представлены в таблице 25:

Таблица 25 – Риски внешних факторов

<b>Факторы риска</b>	<b>Угрозы</b>	<b>Действия по снижению риска</b>
Отсутствие заинтересованности со стороны клиента	Убыточный проект	Проверка рынка конкурентов, привлечение к сотрудничеству различных медиа
Проверки со стороны государственных органов	Отказ в лицензии, приостановка работы проекта	Внутренняя проверка всех технических процессов перед проверкой государственных органов
Отказ иностранной компании в продаже франшизы	Срыв проекта	-

В разрабатываемом проекте рассмотренные риски имеют большое влияние на будущий результат. Недооценив влияние какого-либо риска, компания может как потерять деньги, так и не завершить проект в целом. Для рассматриваемого проекта имеют сильное влияние такие риски, как финансовые и внешнего фактора. На некоторые из них компания не имеет влияния и соответственно не может снизить их. Перед началом реализации проекта данный разбор является важным показателем успеха работы.

Помимо основных ограничений: структура проекта, бюджет, сроки и т.п., проектный менеджмент уделяет внимание таким факторам, как качество созданного продукта; человеческому ресурсу и взаимодействию с партнёрами.

Для рассматриваемого проекта планирование человеческого ресурса является одним из самых важных критериев формирования структуры проекта.

Для успеха требуется вовлеченность сотрудников и понятно поставленные задачи.

Для решения внедрения проект был проанализирован по 4-м характеристикам:

- время для реализации проекта;
- стоимость будущего проекта;
- содержание работ;
- возможные риски.

Время реализации проекта было заложено, исходя из затраченного времени всех в совокупности задач. В общей сумме получилось, что проект реализуется за 3 месяца и 20 дней. На данном этапе подсчёта не учитываются факторы, которые могут изменить или сдвинуть сроки сдачи. Более приближенную дату получится получить, только при начале реализации первых задач.

Стоимость будущего проекта закладывалась из стоимости самой франшизы (перевод на рубли на 29.05.22), стоимости заработной платы участников проекта и внешних работников других компаний, т.е. стоимость готовой онлайн платформы.

Содержание работ было распределено с помощью «Microsoft Project», который позволил, опираясь на сроки реализации задач и график работы заинтересованных лиц, установить первоначальный срок закрытия проекта.

Возможные будущие риски проекта были разделены на 5 видов: организационные, человеческого фактора, технические, финансовые и внешнего фактора. Наиболее влиятельные являются последние виды риска. На некоторые из них сама компания не может повлиять. Данный факт ставит под сомнение рациональности приобретения данной франшизы.

В таблице 26 представлены положительные и отрицательные результаты проекта, также какие риски влияют на отрицательные результаты и что нужно

предпринять в организационной структуре, чтобы избежать или сократить влияния возможных рисков.

Таблица 26 – Анализ положительных и отрицательных результатов

<b>Что мы ожидали от проекта?</b>	<b>Какой положительный результат школа может получить?</b>	<b>Какой отрицательный результат школа может получить?</b>	<b>Какие риски больше всего влияют на отрицательный результат</b>	<b>Что нужно изменить в организационной структуре, чтобы избежать или сократить риски?</b>
Готовая онлайн платформа	Высокий спрос на приобретение мастер-классов	Отказ владельцев франшизы в продаже	Изменение валютного курса	Внедрение проектного управления
Увеличение дохода	Увеличение доходов	Увеличение стоимости проекта	Политическая обстановка	Мотивация персонала
Привлечения новых клиентов и популярности школы	Привлечения новых клиентов и популярности школы	Отсутствие спроса	Недостаточное финансирование	
Продвижение своих педагогов	Продвижение своих педагогов			

В результате проведенного анализа компании и франшизы «Millennium Dance Complex» были сделаны выводы:

Из-за политической обстановки и нестабильности экономической и валютной системы, покупка иностранного бизнеса на данный момент не является рациональным решением. Прежде всего, существует риск, что в дальнейшем после покупки бизнеса на фоне политических действий, возможно расторжение контракта в одностороннем порядке. Также школа может не

уложиться в подсчитанный бюджет из-за разницы валютного курса и возможности отсутствия финансирования.

Ещё одним барьером для покупки является, на данный момент, ограничением на оплату иностранной валютой. До 30 сентября 2022 компании могут переводить доллары только в сумме 10 тыс. долл. за 1 месяц. Такие условия владельцев франчайзинга не являются приемлемыми.

Запуск онлайн платформ для школ танцев не является нововведением. В будущем проект столкнётся с тем, что спрос не будет таким высоким, как планировалось, из-за высокой стоимости продукции, по сравнению с местными платформами. Планировалось сотрудничество с иностранными танцорами, что увеличит стоимость обучения. В работе с иностранными преподавателями может возникнуть риск отказа сотрудничества из-за политических взглядов.

В дальнейшем особенностью, которая позволит выделиться среди других конкурентов, может быть собственная онлайн платформа или иной продукт, позволяющий повысить значимости школы и развить танцевальную культуру в России.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель работы достигнута. Выбрана подходящая для реализации франшиза, разработан проект по её внедрению и проведён анализ положительных и негативных последствий для школы танцев «Evolvers Dance School»

В работе были поставлены и решены следующие задачи:

- провести маркетинговый анализ школы танцев «Evolvers»;
- изучить различные франшизы и выбрать наилучшую из них;
- сделать выводы о полученных выгодах от покупки;
- распределить задачи между участниками проекта;
- построить график Ганта;
- проанализировать основные показатели трудовых, финансовых затрат и возможных рисков;
- сделать вывод о разработке проекта.

После проведенного анализа проекта был сделан вывод, что внедрение франшизы «Millennium Dance School» является рисковым проектом и на данный момент является неосуществимым из-за отсутствия возможности оплаты иностранной валютой.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гиршон, А. Современный танец как вид искусства: учебное пособие / А. Гиршон; Танцевальный Клондайк. 2018. – №3.
2. Современные танцы – направления и виды современных танцев / Танцевальное сообщество «Dance.ru»: [сайт]. – 2020. – URL: [https://www.dance.ru/dance\\_styles/sovremennye-tantsy/](https://www.dance.ru/dance_styles/sovremennye-tantsy/) (дата обращения: 11.04.2022).
3. История искусства хореографии США в XX веке / Портал «Studopedia»: [сайт]. – 10.10.2020. – URL: [https://studopedia.ru/29\\_8462\\_horeografiya-ssha-v-hh-veke.html](https://studopedia.ru/29_8462_horeografiya-ssha-v-hh-veke.html) (дата обращения: 18.04.2022).
4. Портрет целевой аудитории в танцах / Портал «Tansor.info»: [сайт]. - 07.12.2020. - URL: <https://tancor.info/zarabotat-na-tancah/portret-celevoj-auditorii/> (дата обращения: 20.04.2022).
5. Профессия танцор в России и США: главные отличия / Танцевальное сообщество «Dance.ru»: [сайт]. – 09.05.2020. – URL: <https://www.dance.ru/news/professiya-tantsor-v-rossii-i-ssha-glavnye-otlichiya/> (дата обращения 29.04.2022).
6. Аналитический отчёт DISCOVERY RESEARCH GROOP – Анализ рынка школ танцев (танцевальных) в России / Аналитическая компания Discovery Research Groop: официальный сайт. – Москва, 2020. – URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?> (дата обращения 02.05.2022).
7. Школы танцев в Новосибирске / Портал поиска организаций «ТотАдрес» [сайт]. – 2020. – URL: [https://totadres.ru/novosibirsk/shkoly\\_tancev](https://totadres.ru/novosibirsk/shkoly_tancev) (дата обращения 10.05.2022).
8. Кондратенко, Ю. Синтез в хореографическом искусстве пост модерна / Ю. Кондратенко // Голос художника: проблема синтеза в

современной хореографии: материалы Международной конференции. – Волгоград, 2018. – С. 16.

9. Пляски МОК. Зачем на Олимпиаде брейк-данс? / Портал Спорт-Экспресс: [сайт]. – 2020. – URL: <https://www.sport-express.ru/olympics/reviews/plyaski-mok-zachem-na-olimpiade-breyk-dans-1559182/> (дата обращения 10.05.2022).

10. Официальный сайт чемпионата World Of Dance Krasnoyarsk – [Электронный ресурс] URL: <https://communitydance.ru/krskmain> (дата обращения 19.05.2022).

11. Официальный сайт чемпионата Community Dance – [Электронный ресурс] URL: <https://vk.com/communitydance> (дата обращения 19.05.2022).

12. Официальный сайт чемпионата Inspiration Dance Fest – [Электронный ресурс] URL: <http://inspirationdancefest.com/> (дата обращения 19.05.2022).

13. Сайт школы танцев Evolvers – [Электронный ресурс] URL: <https://evolvers.ru/> (дата обращения 19.05.2022).

14. Количество танцевальных студий города Красноярск/ Официальный сайт телекомпании «СТС-прима». – Красноярск. – URL: <https://gorodprima.ru/2020/01/22/tancevalnye-shkoly-v-krasnoyarske/> (дата обращения 20.05.2022).

15. Официальный сайт «ANiceDay» – [Электронный ресурс] URL: <https://aniceday.ru/?ysclid=l17sdevibj>. (дата обращения 19.05.2022).

16. Официальный сайт «Harleen Joker's dance studio» – [Электронный ресурс] URL: <https://krashiphop.ru> (дата обращения 19.05.2022).

17. Анализ конкурентной среды: примеры, методы и этапы: сайт / Тинькофф Банк. – Москва – URL: <https://secrets.tinkoff.ru/biznes-s-nulya/konkurentnyj-analiz/> (дата обращения 25.05.2022).

18. Сахновский Д. Маркетинг-микс 7р / Д. Сахновский // Портал «Ardma.Net» – 17.02.2022. – URL: <https://ardma.net/marketing/marketing-miks-7p/> (дата обращения 25.05.2022).
19. Спрос на онлайн-тренировки и уроки танцев в России выросли / Портал «RT на русском» – 28.10.2021. – URL: <https://russian-rt.com.turbopages.org/russian.rt.com/s/russia/news/922467-ekspert-pandemiya-trenirovki> (дата обращения 26.05.2022).
20. Карпова, С. В. Маркетинговый анализ. Теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова, С. В. Мхитарян, В. Н. Русин ; под общей редакцией С. В. Карповой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 181 с.
21. Интерактивная карта г. Красноярск / 2GIS. – Изображение (картографическое; неподвижное; двухмерное;): электронное // [сайт]. – URL: <https://2gis.ru/krasnoyarsk/firm/70000001038550055> (дата обращения 27.05.2022).
22. Интерактивная карта г. Красноярск / Google Maps. – Изображение (картографическое; неподвижное; двухмерное;): электронное // [сайт]. – URL: <https://www.google.ru/maps/?cid=5794721640291568438> (дата обращения 27.05.2022).
23. Падалкин Е. А. Как купить или продать бизнес: иллюстрированное научное издание / Е.А. Падалкин; Питер. – 2019. – 20 с.
24. Сайт школы танцев ProТанцы – [Электронный ресурс] URL: <http://franchise.tancy.pro/#steps> (дата обращения 30.05.2022).
25. Сайт школы танцев Millennium Dance Complex – [Электронный ресурс] URL: <https://millenniumdancecomplex.com/franchise/#toggle-id-3> (дата обращения 30.05.2022).
26. Сайт компании DivaDance Franchise Information – [Электронный ресурс] URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/divadance/335162> (дата обращения 30.05.2022).
27. Сайт школы танцев Fred Astaire – [Электронный ресурс] URL: <https://fredastaire.ru/> (дата обращения 30.05.2022).

28. Сайт школы балета Tutu – [Электронный ресурс] URL: <https://www.tutuschool.com/> (дата обращения 30.05.2022).
29. Российский франчайзинг 2021 года / Портал «Franshiza.ru» – 2021. – URL: [https://franshiza.ru/article/read/statistika\\_rynka\\_franchisinga\\_2021/](https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinga_2021/) (дата обращения 30.05.2022)
30. Максимова, А.Н., Стратегия франчайзинга в современных условиях функционирования организаций сферы услуг: методическое пособие / А.Н. Максимова, Н.Н. Иванов. - Проблемы современной экономики. – 2019. - № 1. – С. 212-230.
31. Плотников, С. Л., Брук, В. А., Яцук, К. В. Планирование как функция управления / С.Л. Плотников, В.А. Брук, К.В. Яцук // Журнал Молодой учёный. – 2019. - №21. – С. 910-913.
32. Земенкова Ю.И. Внедрение проектного управления на предприятиях малого бизнеса / Ю.И. Земенкова // Журнал CyberLeninka, 2019.
33. Ружанская Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Д.А. Зубакина; Издательство Уральского университета. – Екатеринбург: УрФУ – 2019. – 120с.
34. Тришин М.Ю. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста: иллюстрированное научное издание / М.Ю. Тришин. – М.: Питер, 2019. - 627 с.
35. График реализации проекта – Бизнес-планирование/ Портал «Projecto»: [сайт]. – 19.10.2021. – URL: [https://studref.com/548775/menedzhment/grafik\\_realizatsii\\_proekta](https://studref.com/548775/menedzhment/grafik_realizatsii_proekta) (дата обращения 31.05.2022).
36. Программа Project / Microsoft. – Электронная версия программы: [сайт]. – URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru/microsoft-365/project/project-management-software> (дата обращения 01.06.2022).

37. Разработка образовательных программ: сайт компании «ITOSU» – URL: <https://itosu.ru/razrabotka-obrazovatelnyh-platform/> (дата обращения 05.06.2022).

38. Создание сайтов в Красноярске: сайт компании по созданию сайтов «ALPHA» – URL: <https://alpha-krsk.ru/sozдание-saytov> (дата обращения 05.06.2022).

39. Создание сайтов в Красноярске: сайт компании «Starta» – URL: <https://starta.ru/services/sites> (дата обращения 05.06.2022).

40. Управление рисками проекта: сайт / компания OKOCRM. – URL: <https://okocrm.com/blog/riski-proekta/> (дата обращения 07.06.2022).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Сегментирование танцевальных услуг и их характеристики

Критерии сегментирования	Сегмент
Возраст	До 11 лет - дети 11 – 16 – подростки 17 – 22 – молодёжь 23 – 30 – взрослая молодёжь 35+ – взрослые
Статус потребителя	Новичок Продолжающий Профессионал
Цель	Цель новичка является научиться базовым движениям стиля, улучшить свои физических возможности, преодолеть психологические барьеры Для продолжающих целью уже является изучение нового материала и закрепление базового, поддержка своих физических результатов, участие в различных выступлениях, соревнованиях, постановках и т.п. Целью профессионалов является продвижение по «карьерной лестнице»: участие уже в более серьёзных соревнованиях, где результатом будет являться статус и известность, развитие навыков и физических возможностей.
Доходность	Самый основной статус среди клиентов танцевальных студий и школ является «средний».
Физические характеристики	Потребители с неограниченными физическими возможностями. Потребители с ограниченными физическими возможностями.
Стиль жизни	Активный: любители физических нагрузок, те кто готов тратить своё свободное время на занятия, выступления, сборы и т.п. Средний: «вынужденные» ходить на занятия для поддержания своей физической нагрузки, те кто готов тратить время на пару занятий в неделю.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Основная информация проекта

Название поля	Содержание
<b>Название проекта</b>	Онлайн платформа «Millennium Dance Complex»
<b>Цели проекта</b>	Создать онлайн платформу для школы танцев «Evolvers» для продажи онлайн занятий
<b>Необходимость проекта</b>	На данный момент в компании отсутствует возможность онлайн обучения
<b>Ожидаемые результаты проекта</b>	Готовая онлайн площадка для продажи онлайн занятий
<b>Способ достижения результатов проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучить возможные франшизы для внедрения в бизнес;</li> <li>2. Оформить резюме своего проекта;</li> <li>3. Составить производственный план проекта;</li> <li>4. Выявить риски проекта и рассмотреть меры, по предотвращению этих рисков;</li> <li>5. Рассчитать финансовые показатели проекта.</li> </ol>
<b>Основные предварительные фазы и этапы</b>	Дата начала реализации проекта – 22.03.2022 г. Окончание – 08.07.2022
<b>Предварительная смета</b>	Начальные инвестиции: от \$50 тыс. до \$70 тыс. (на 29.05.22 от 3 098 500 до 4 337 900 руб.) Затраты на персонал : 382 700 руб Услуги программиста: 65 тыс.руб <b>Итого затраты: от 3 546 200 до 4 785 600 руб.</b>
<b>Планируемые источники финансирования</b>	Собственные средства, привлеченные инвестиции
<b>Предполагаемые участники</b>	<pre> graph TD     Owner[Владелец (управляющий)] --- Accountant[бухгалтер]     Owner --- Admin[администратор]     Accountant --- OnlineManager[Онлайн менеджер]     Admin --- Photographer[Штатный фотограф, видеограф]     Admin --- Marketer[Маркетолог]     Admin --- Teachers[Преподаватели]             </pre>
<b>Актуальность проекта</b>	Спрос на онлайн услуги повысился в период пандемии. До сих пор популярность такой услуги не снизилась. Для того, чтобы выделиться среди конкурентов и не потерять доход во время подобных периодов, стоит уделить внимание онлайн сфере.

## Продолжение приложения Б

Название поля	Содержание
<b>Возможные источники или причины рисков</b>	Наиболее вероятные факторы риска для реализации: — отказ в продаже владельцами франшизы; — политическая обстановка; — отсутствие внешней финансовой поддержки

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

Институт экономики государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 20 » 06 2022 г.

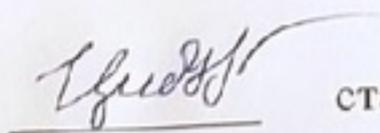
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.05 – Международный менеджмент

Разработка проекта внедрения иностранной франшизы «Millennium Dance  
Complex» (на примере танцевальной школы «Evolvers Dance School»)

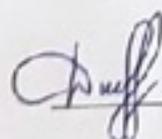
Руководитель



старший преподаватель

Цибулина Е.В.

Выпускник

 20.06.2022

Дюкова П.И.

Красноярск 2022