

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

Институт экономики, управления и природопользования
кафедра финансов

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.С. Ферова
подпись
« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление 38.03.01 «Экономика»
профиль 38.03.01.07 «Финансы и кредит»

**ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА НА
ОСНОВЕ ФРАНЧАЙЗИНГА**

Научный
Руководитель _____ к.э.н., доцент _____ Е.А. Шнюкова
подпись, дата должность, ученая степень

Выпускник _____ П.И. Соколова
подпись, дата

Нормоконтролер _____ Л.П. Жигаева
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты франчайзинга.....	5
1.1 Понятие и сущность франчайзинга и его виды.....	5
1.2 Франчайзинг как форма инвестирования на российском рынке.....	15
1.3 Правовое регулирование франчайзинга в России.....	27
2 Методика оценки эффективности франчайзинга.....	34
2.1 Особенности формирования денежных потоков инвестиционного проекта с использованием франчайзинга.....	34
2.2 Оценка эффективности проекта франчайзингового предприятия.....	44
3 Разработка и оценка инвестиционного проекта «KFC-Металлургов».....	52
3.1 Описание проекта.....	52
3.2 Производственно-финансовый план.....	64
3.3 Оценка эффективности проекта.....	68
Заключение.....	71
Список использованных источников.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Основу развития любого бизнеса составляют инвестиции. Среди различных методов инвестирования особое место занимает франчайзинг. По своему экономическому содержанию франчайзинг имеет много общего с лицензионным соглашением и связан с коммерческой передачей прав на пользование объектов интеллектуальной собственности.

Франчайзинг - это форма предпринимательской деятельности, характеризующаяся низким уровнем риска и стабильным получением прибыли, при этом выступает, как форма делового сотрудничества.

Изучение франчайзинга является одним из актуальных вопросов российской экономики. Очень многие современные бизнесмены организовали свой бизнес на основе франчайзинга и создания наилучших условий для успешного развития франчайзинговой системы.

Сегодня в России уже никого не удивить товарами и услугами, обозначенными известнейшими товарными знаками таких фирм как «Кока-кола», «Адидас», «МаКДональдс» и многих других. Эти товарные знаки однозначно ассоциируются с определенным производителем, имеющим высокую репутацию, и косвенно указывают на высокое качество товаров и услуг.

Цель работы состоит в обосновании методов инвестиционного анализа франчайзинга как особой формы инвестирования.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) Раскрыть понятие и сущность франчайзинга;
- 2) Определить правовую специфику франчайзинга как форму ведения бизнеса;
- 3) Проанализировать франчайзинг как форму инвестирования;
- 4) Проанализировать отношения, возникающие между франчайзером и франчайзи;

5) Определить особенности формирования денежных потоков инвестиционного проекта с использованием франчайзинга;

6) Рассмотреть критерии оценки эффективности инвестиционного проекта на основе франчайзинга.

Предметом исследования работы является инвестиционный анализ проекта на основе франчайзинга.

Объектом работы является инвестиционный проект ресторана «KFC» в Красноярске.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы научных исследований: синтеза, анализа, классификации, измерения и наблюдения.

Структура работы состоит из трех глав.

В первой главе раскрыты теоретические аспекты франчайзинга. А именно, понятие и сущность франчайзинга, его виды, преимущества и недостатки для франчайзи и франчайзера. Также франчайзинг будет рассмотрен как форма инвестирования и то, как происходит правовое регулирование данной формы инвестирования на российском рынке.

Во второй главе приведена методика оценки эффективности франчайзинга. Рассматриваются основные особенности формирования денежных потоков инвестиционного проекта с использованием франчайзинга и критерии оценки эффективности проекта франчайзингового предприятия.

В третьей главе произведена разработка и оценка инвестиционного проекта «KFC» в Красноярске. Рассказано о структуре работы компании и предлагаемом продукте. Составлена таблица денежных потоков проекта и на основе полученных данных проведена оценка эффективности проекта по нескольким критериям.

1 Теоретические аспекты франчайзинга

1.1. Понятие и сущность франчайзинга и его виды

Франчайзинг («льготное предпринимательство») — это форма партнерских взаимоотношений и делового сотрудничества [2].

Франчайзинг — это модель продолжительного делового партнерства многих компаний, при которой предприятие с популярным на рынке именем (франчайзер) перепродает права на него совместно с технологией изготовления либо реализации продукта либо обслуживание независимым от нее предприятиям (франчайзи) [3].

Суть данной формы в том, что головное, чаще всего крупное, влиятельное и довольно популярное предприятие заключает соглашение с мелкой независимой организацией о предоставлении ей исключительного права на производство определенных продуктов и их реализацию и оказание услуг под торговой маркой данного предприятия.

Франчайзер — это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы [5].

Франчайзи — это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера [5].

Роялти – в переводе с французского означает «доля короля», в современном понимании – это периодические выплаты за использование авторского права и интеллектуальной собственности. Языком франчайзинга «роялти» - это регулярные платежи франчайзи своему франчайзеру [4].

Паушальный взнос – единовременный платеж за франшизу, однократно уплачиваемый при ее приобретении или продлении. Сумма паушального взноса рассчитывается из всех предполагаемых затрат, которые франчайзер понесет в процессе регистрации франшизного предприятия и запуске его в работу. Сюда

входят и аренда помещений (складского и офисного), и обучение персонала, и разработка маркетинговой компании (осуществление при необходимости маркетинговых исследований) для каждого отдельного предприятия и многое другое.

Для малых предприятий (только появившихся) данная форма удобна, так как у головной компании есть авторитет (приобретена некая репутация), покупатель уже привык к торговой марке и не нужно тратить на рекламу.

Франчайзер (головное предприятие) может заключать договоры не с одним, а с несколькими малыми предприятиями (операторами) и таким образом создавать разветвленную сеть торговых и промышленных предприятий, которые находятся в зависимости от него. Данная зависимость установлена соглашением, согласно которому необходимо соблюдать все принципы торговли или производства, вплоть до деталей (униформа) [6].

Но и франчайзер обязуется оказывать комплекс услуг — поставка оборудования, сырья, передача технологии, обучение персонала, услуги по бухучету.

Одновременно франчайзи приобретает и права на использование торговой марки, стандартов обслуживания, фирменного дизайна и деловой репутации.

Франшиза – это полная бизнес концепция, которую франчайзер продает франчайзи. Другим названием для такой концепции служит франчайзинговый пакет, который обычно включает в себя пособия по ведению работ и другие значимые материалы, принадлежащие франчайзеру [7].

Франчайзинговые отношения могут быть доходными для обеих сторон. Франчайзи заинтересован в максимальных продажах при минимальных затратах. Франчайзи обязан следовать правилам ведения бизнеса согласно франшизе и участвовать в маркетинговых компаниях, проводимых франчайзером. Франчайзер внимательно работает над тем, чтобы иметь лидирующее положение в конкурентной борьбе, что было бы очень трудно

сделать одному франчайзи. Франчайзер дает нужную поддержку, с тем чтобы франчайзи мог уделять внимание собственным ежедневным операциям.

При данной форме предприятие-организатор гарантирует своим партнерам (в основном малым предприятиям) разрешение на самостоятельное ведение хозяйственной деятельности, но под маркой предприятия-организатора.

Последний предоставляет свой навык и технологию и берет на себя рекламу, поставок и контроля (к примеру, предприятие быстрого обслуживания «Макдональдс»). При этом пользователь франшизы остается независимым предпринимателем, за пользование франшизой выплачивает лицензиару определенные договором сборы [8].

Кроме торговой марки, технологии, рекламы лицензиар франшизы в соответствии с договором может предоставлять финансовые ресурсы (как кредит), оборудование (в основном на условиях лизинга) и оказывать другие услуги (подготовка персонала, повышение его квалификации, консультирование и т.д.).

В общем смысле под франчайзингом понимают способ реализации товаров и услуг, развитие и завоевание рынка на базе кооперации материальных и финансовых средств крупного и мелкого бизнеса.

Франчайзинг в зависимости от направлений бывает четырех видов:

- 1) Франчайзинг товара;
- 2) Производственный франчайзинг;
- 3) Сервисный франчайзинг;
- 4) Франчайзинг бизнес-формата.

При использовании товарного франчайзинга франчайзи на льготных условиях приобретает товары для дальнейшей реализации от франчайзера. Франчайзи приобретают возможность на реализацию и сервисное обслуживание под торговой маркой франчайзера товаров, производителем которых может быть как и франчайзер, так и другие организации. Обычно, франчайзер поставляет франчайзи определенный продукт в рамках

утвержденного ассортимента для реализации по утвержденной технологии производства.

В договоре товарного франчайзинга, в отличие от дилерского договора подробно описываются требования к условиям реализации продукции и условия использования товарного знака. Помимо этого, франчайзер обеспечивает франчайзи экономической (в случае приобретения или строительства объектов недвижимости), маркетинговой, консультационной и информационной поддержкой, предоставляя возможность стажировки и обучения персонала.

Франчайзинг товара может быть применен в сфере розничной продажи бензина, автомобилей, велосипедов, косметики, бытовой техники, фирменной одежды, алкогольных и безалкогольных напитков.

Производственный франчайзинг предоставляет передачу франчайзером запатентованных технологий и сырья для изготовления установленного товара. При этом франчайзер производит и поставляет франчайзи определенные ингредиенты, технология производства которых находится в секрете [9].

В наибольшей степени этот вид франчайзинга представлен в производстве безалкогольных напитков. Практически все предприятия, осуществляющие разлив и упаковку продукции таких известных компаний, как Coca Cola, Pepsico и другие, осуществляют свою деятельность в рамках производственного франчайзинга. При этом франчайзер продает франчайзи необходимые для производства концентраты. Франчайзи затем распределяет готовую продукцию среди местных дилеров.

На условиях сервисного франчайзинга франчайзер передает оборудование и предоставляет права на продажу услуг, осуществляет передачу технологий продаж, обслуживания клиентов, а также следит за их применением. В общем, сервисный франчайзинг являет собой совокупность двух выше рассмотренных видов франчайзинга. Его смысл заключается в том, что франчайзи предоставляется право на осуществление определенного вида деятельности под торговой маркой франчайзера.

Примерами такой схемы могут служить многочисленные сети «быстрых» закусовых. Каждая вновь открываемая точка должна соответствовать стандартам фирменного стиля (дизайн помещений, форменная одежда), а также строго соблюдать заданную технологию производства (например, в приготовлении блюд).

Основное направление сервисного франчайзинга — первоклассный уровень обслуживания потребителей. Благодаря совместной работе франчайзера и франчайзи, покупателю в скором времени становится известно, какое количество и качество услуг ему могут гарантировать на предприятиях определенной торговой марки. Покупатель определяет правообладателя и пользователя товарной марки, что ведет к развитию франчайзинговой системы.

Франчайзинг широко применяется во многих направлениях сферы услуг, в том числе в туристическом и гостиничном бизнесе, в недвижимости, в сфере общественного питания.

Франчайзинг бизнес-формата представляет собой наиболее комплексный договор. Вместе с перечисленными правами франчайзер передает франчайзи разработанную им опыт организации и ведения бизнеса. Франчайзинг бизнес-формата включает в себя подробные технологии ведения бизнеса и правила, вплоть до параметров работы с недвижимостью (место расположения, интенсивность людских потоков, диапазон арендной ставки и так далее), дизайн интерьера, освещения, расположения мебели, униформы сотрудников, специфики работы с поставщиками, рекламной политики и т.д. В результате, франчайзи практически становится частью корпорации [10].

Во многих случаях, как это, например, происходит в сетях фаст-фуд McDonald's, франшизные точки обслуживаются централизованными поставками продуктов, следуют единому подходу в части технологического процесса, ассортимента, стиля обслуживания и так далее. Исключения в виде незначительных отклонений от стандарта допускаются очень редко. К примеру, несмотря на то, что во всем мире в ресторанах сети McDonald's напитки, содержащие алкоголь, не входят в ассортимент продукции, в Германии и Чехии

в меню включено пиво, поскольку оно является неотъемлемой частью национальной культуры.

По формам выделяют региональный франчайзинг и субфранчайзинг.

Региональный франчайзинг – форма организации бизнеса, при которой франчайзи приобретает возможность на освоение определенного района и контроль над ним в соответствии с установленным количеством предприятий и графиком их открытия. Открываемые организации являются отделениями или филиалами франчайзи [11].

Субфранчайзинг – форма организации франшизного бизнеса, при которой франчайзер передает другой стороне – главному франчайзи – права в пределах строго установленной территории на продажу франшиз третьим лицам – субфранчайзи. В договоре предусматривается, что некоторые субфранчайзи могут управлять более чем одной торговой единицей. В таком случае договор на субфраншизу называют «многоэлементной франшизой» [12].

Франчайзинг основан на том, что один предприниматель за вознаграждение предоставляет другому предпринимателю право использовать свои средства индивидуализации (фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак или знак обслуживания), передает ему охраняемую коммерческую информацию (ноу-хау) и оказывает постоянное консультационное содействие в организации бизнеса.

Франчайзинг открывает для потребителя возможность больше узнать о продукте и услугах. Это очень важно, так как новая франшиза становится узнаваемой на рынке по мере предоставления своих услуг. Многочисленные франчайзинговые предприятия на специфичном рынке открывают экономный доступ к рекламе в средствах массовой информации, что делает франчайзинг известным среди большего числа потребителей. Использование рекламы приводит к увеличению продаж и прибыли в каждом предприятии франчайзинговой системы.

Успех франчайзинговой компании во многом зависит от проверенности и прибыльности бизнес концепции. Франчайзер развивает свою концепцию

бизнеса и доказывает ее прибыльность на примере своих собственных магазинов. Франчайзер разделяет свой опыт со всеми франчайзи системы, предоставляя им возможность вести свой бизнес так же успешно. Поэтому, если компания хочет узнать, возможно ли превратить их бизнес в успешную франшизу, они должны просто посмотреть насколько успешно прошло такое превращение в другом, похожем бизнесе. Отдельно необходимо рассмотреть преимущества франчайзинговой системы для франчайзи. Все материалы и поддержка, предоставляемая франчайзерами индивидуальным франчайзи, предназначены для поддержки и усиления значимости франшизы. В списке таких преимуществ можно было бы перечислить: материалы, обучение и консалтинг. Но, если смотреть шире, то самым большим преимуществом являются отношения между франчайзером и франчайзи.

Организация франчайзингового предприятия означает, что у вас есть собственный бизнес, но вы не остаетесь один на один со всеми проблемами и рисками [13]. Когда франчайзи дает свое согласие вкладывать деньги во франчайзинговое предприятие, он все равно остается независимым владельцем бизнеса. Эта независимость означает, что его никогда не уволят с этой работы. Франчайзи получает профессиональную поддержку от франчайзера. Такая поддержка помогает ему избежать тех ошибок, которые обычно делают другие предприниматели. Франчайзер остерегает франчайзи от принятия неправильных решений, которые могли бы повредить или вообще разрушить его предприятие. Франчайзинг - это быстрое и эффективное начало бизнеса. Франчайзинговая система дает информацию, которая помогает франчайзи найти подходящее местоположение для предприятия, сделать его дизайн и убедиться в том, что бизнес правильно функционирует. Франчайзи не нужно беспокоиться о проблемах, возникающих на начальной стадии, потому, что он имеет опыт своего франчайзера [14].

Франчайзинг дает поддержку франчайзи в период перед открытием бизнеса. Франчайзи всегда имеет возможность стать специалистом в новом бизнесе, не затрачивая годы на обучение в школе бизнеса или просто работая в

этой области. Эти знания приходят непосредственно из специальных программ обучения и программ по развитию системы управления, которые франчайзер передает всем новым франчайзи и ключевым работникам. Еще за долго до открытия нового бизнеса, франчайзер и франчайзи должны проработать друг с другом некоторое время. Вместе они должны достаточно поработать над формированием навыков франчайзи с тем, что бы иметь все шансы на успешное ведение бизнеса.

Франчайзинг означает постоянную поддержку. После открытия франчайзингового бизнеса франчайзи продолжает получать профессиональные услуги от франчайзера по вопросам ежедневного ведения бизнеса и маркетинга. Если возникают проблемы, то их первой задачей будет проверить все предоставленные материалы и пособия. Но однако могут возникать и специфические проблемы. В этом случае франчайзи может позвонить франчайзеру и обратиться за помощью. Именно потому, что существует такая связь между франчайзером и франчайзи, проблемы франчайзи могут быть решены с помощью опытного франчайзера [15]. Когда независимый предприниматель начинает развивать собственный бизнес, он должен сам найти способ решения проблем и открыто смотреть на вероятность совершения дорогостоящих ошибок. Франчайзинг дает возможность использовать репутацию и товарный знак франчайзера. При выполнении франчайзингового договора, франчайзи получает полномочия от франчайзера на использование торгового знака, знака обслуживания и технологий франчайзера. Только франчайзи, работающие в системе данной франшизы, имеют эксклюзивное право использовать товарный знак франчайзера. Например, к моменту открытия ресторана, все в округе уже знают, что он будет предоставлять услуги на высоко профессиональном уровне [16]. В отличие от франчайзи обычный предприниматель должен с самого начала думать не только о продажах, но прежде всего о том, чтобы создать хорошую репутацию никому неизвестной фирмы. Франчайзи же покупает себе репутацию вместе с покупкой франшизы. Индивидуальный предприниматель никогда не будет иметь доступ к

известному всему миру имени, а франчайзи сразу пользуется именем своего франчайзера уже получившего всеобщее признание.

Франчайзинг устанавливает четкие территориальные границы ведения бизнеса. Франчайзер определяет своему франчайзи территорию ведения бизнеса. Границы этой территории определены условиями франчайзингового договора. Получая территорию, франчайзи может эффективно развивать свой бизнес на определенной территории. Это снимает угрозу соперничества со стороны других владельцев этой же франшизы [17]. Индивидуальный предприниматель никогда не знает, в каком месте возникнет наибольшая конкуренция, таким образом его территория всегда остается более открытой для конкурентов.

Как бизнес концепция франчайзинг всегда предлагает много преимуществ и для франчайзи, и для франчайзера. Но есть и недостатки. Недостатки для франчайзера:

1) Невозможность расторжения договора с франчайзи, который не следует правилам системы. Франчайзинговый договор определяет взаимоотношения между франчайзером и франчайзи. Во франчайзинговом договоре существует ряд положений, защищающих франчайзи. Эти положения предусматривают невозможность для франчайзера расторгнуть контракт с франчайзи. Но вместе с тем такие положения осложняют вывод из системы франчайзи, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса;

2) Франчайзи не являются работниками франчайзера. Франчайзи являются собственниками бизнеса. Трудности могут возникать при контроле сделок, осуществляемых франчайзи в своем бизнесе, даже при наличии франчайзингового договора;

3) Недоплата или выплата взносов с опозданием. Франчайзи может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет с тем, чтобы занижить взнос своему франчайзеру [18];

4) Воздействие плохо работающих франчайзинговых предприятий. Если какой-нибудь франчайзи плохо ведет свой бизнес, то это будет бросать тень на

всю франчайзинговую систему, так как многие покупатели воспринимают каждое франчайзинговое предприятие как часть одной цепи предприятий, работающих под одним товарным знаком.

Некоторые предприниматели считают, что присоединяясь к сети, получают готовый рецепт легкого и прибыльного ведения бизнеса, но как и для франчайзера, так и для франчайзи существуют свои недостатки:

1) Контроль со стороны франчайзера. Отношения между франчайзером и франчайзи базируются на контроле. Франчайзи, который не хочет признавать контроля, несет вред не только своему предприятию, но и целой франчайзинговой сети и негативно влияет на других франчайзи. Именно во избежание негативного влияния не соблюдения контроля франчайзи франчайзер будет внедрять стандарты и требовать, чтобы их придерживались. Франчайзи должен хорошо понимать, что взамен многочисленным преимуществам, которые предоставляет франчайзинг, нужно смириться с контролем стандартов качества [19];

2) Оплаты. За возможность использования интеллектуальной собственности франчайзера, за меньший риск и поддержку нужно будет платить. Франчайзи платит франчайзеру паушальный взнос, позже роялти и часто платежи в маркетинговый фонд. И даже в случае, когда договор не предусматривает никаких платежей, франчайзи все равно будет обязан закупать товар при посредничестве франчайзера [20];

3) Стандарты. Все франчайзи обязаны придерживаться стандартов франчайзинговой сети согласно договору. Франчайзи может лишь вносить свои предложения, однако не факт, что они будут воплощены в жизнь. Это очень ограничивает инициативу франчайзи;

4) Ошибки франчайзера в управлении системой. Например, внедренные им инновации в системе могут не оправдать себя или же даже навредить франчайзи. Хорошее имя франчайзинговой системы и репутация торговой марки могут стать менее популярными также по причинам, независящим от франчайзера [21];

5) Тяжелый развод. Франчайзинговый договор содержит определенные ограничения относительно продажи и перенесения прав на франчайзинговую точку, что уменьшает экономическую свободу франчайзи, связанную с ведением его хозяйственной деятельности;

6) Банкротство франчайзера. Если франчайзер объявит о банкротстве, это приведет к аннуляции франчайзингового договора, потому стоит проверить доступную информацию о финансовом состоянии франчайзера.

1.2 Франчайзинг как форма инвестирования на российском рынке

Часто франшизой называют и саму сеть предприятий, связанных с головной компанией сходными франчайзинговыми договорами, использующие одинаковые торговую марку, стиль, условия, методы и формы продаж товаров или оказания услуг.

Большая часть франчайзинговых предприятий проходят похожие этапы формирования. В начале своей деятельности франчайзер часто обладает технологической уникальностью, которая уменьшается при развитии конкуренции, неизбежно возникающей в случае его первоначального успеха. Затем создается система организации бизнеса, маркетинговая и административная системы, играющие в дальнейшем ключевую роль в преуспевании франшизы. В ходе деятельности системы происходит ее постепенное признание, бренд начинает быть узнаваемым. Неожиданные изменения технологии дают лишь временный эффект и в долгосрочном плане имеют обычно меньшее значение, чем организационные достижения.

Одним из самых веских аргументов в пользу франчайзинга таков является то, что франчайзинг приносит доход, и прямой, и косвенный.

Классикой франчайзингового вознаграждения являются паушальный взнос (вступительный взнос за вхождение в сеть) и роялти (периодические платежи). Чаще всего данная система оплаты франшизы происходит в сфере услуг. Это салоны красоты, туристические услуги, автосервис, образование,

развлечения и т. п. Такой франчайзинг является наиболее рискованным для франчайзера, поскольку зависимость франчайзи от франчайзера минимальна, и контролировать франчайзи весьма сложно, учитывая условную охрану конфиденциальной информации, обеспечиваемую российским законодательством. Отсюда и плата за риски в виде больших паушальных взносов.

Традиционные для Запада роялти в виде процентов от выручки партнера в России не всегда приемлемы — на местах размеры выручки можно скрыть. Данная проблема, к примеру, актуальна для риэлтерского бизнеса, где агенты «на поле» всегда могут договориться между собой и скрыть реальное вознаграждение, получаемое от сделки [22]. Это и объясняет тот факт, что первопроходец российского франчайзинга в сфере движения прав на недвижимость компания «Хирш» берет фиксированные роялти, не привязанные к выручке франчайзинговых агентств [23]. Размер роялти, привязанных к выручке, колеблется на российском рынке франшиз от 5% до 8%. Такая система начисления роялти применяется в секторе общественного питания, занимающем сейчас около 30% рынка франшиз.

В товарном франчайзинге роялти и паушальный взнос уже отмирают, а вознаграждение франчайзера закладывается в оптовую цену поставляемого франчайзи товара. В товарном франчайзинге наиболее высокая конкуренция среди франчайзинговых предложений. Объясняется это тем, что товарный франчайзинг является наиболее безрисковым франчайзингом (бизнес франчайзи напрямую зависит от поставок товара от франчайзера; соответственно, эти поставки являются рычагом воздействия на франчайзи). Товарный франчайзинг имеет самую большую долю на российском рынке франшиз — 45%. Конкуренция здесь настолько сильна, что лидеры рынка уже предлагают особые конкурентные преимущества для франчайзи. К примеру, группа компаний «Спортмастер» предлагает не одну франшизу, а целых четыре: «Спортландия», Columbia, Footterra и O'Neill. Идея мультифраншизы такова: у магазинов одежды ниша определенного брэнда быстро заполняется, и

франчайзи для дальнейшего роста необходимо приобретать другую франшизу, вновь выстраивая бизнес с нуля. «Спортмастер» же дает своему франчайзи возможность дальнейшего развития бизнеса, и тот на базе уже сложившихся отношений получает новый брэнд, сохраняя при этом принцип «одного окна» — единый для всех франшиз канал поставки и система логистики, существенную экономию на маркетинговых и финансовых схемах. Например, покупая товар марки Columbia, франчайзи может его продавать в магазинах Columbia, «Спортландия» и Footterra одновременно [24]. Определенный плюс заключается в том, что при мультифраншизе франчайзи сможет использовать различные форматы помещений от 50 до 500 м², что в значительной мере развязывает руки в условиях дефицита торговых площадей в регионах.

Франчайзер является правообладателем брэнда. Каждое открытие нового предприятия, затраты на каждое рекламное мероприятие — это вклад в имущество и франчайзера, и франчайзи. Этот вклад делает не только франчайзер, но и его франчайзи, причем для обоих партнеров это вклад в общее дело. Распространена ситуация, когда франчайзи в «добровольно-принудительном порядке» осуществляют обязательные отчисления в рекламные фонды — локальные и общефедеральный, расходуя определенный процент от выручки на рекламу [25]. В результате минус в виде прямой разницы в доходе (в краткосрочной перспективе) компенсируется капитализацией брэнда и выгодна самой компании-франчайзеру, которая в определенный момент может позволить ей выйти на IPO и привлечь заемные ресурсы.

Франчайзинг, как и любой другой вид предпринимательской деятельности, сопряжен с риском. Из всех многочисленных рисков целесообразно выделить наиболее типичные для российской экономики. Наиболее существенные риски вызваны следующими причинами:

- 1) Отсутствие законодательной и нормативной базы. В российском законодательстве полностью отсутствует термин «франчайзинг» и аналогичные отечественные понятия. Наиболее близко к нему понятие «коммерческая

концессия» [26]. Это заставляет последователей системы франчайзинга в России искать обходные пути и создавать временные схемы, что порождает чувство неуверенности;

2) Издержки фискальной политики. Проводимая сегодня фискальная политика зачастую делает франчайзинг экономически нецелесообразным;

3) Недостаточное количество специалистов, отсутствие правовой базы снижает интерес практиков к франчайзингу. Большая часть специалистов, занимающаяся франчайзингом в России, либо теоретики, либо участники зарубежных франчайзинговых систем;

4) Специфика поведения российских потребителей. Российский потребитель не привык ценить торговую марку и часто выбирает товар, который, с его точки зрения, обеспечивает оптимальное соотношение цена – качество. Качество потребитель пытается определять сам, не доверяя торговой марке, которая в отечественных условиях может быть и поддельной [27];

5) Недоверие со стороны потребителей. Незнание и непонимание сути франчайзинга, вызванное отсутствием необходимой информации, специфика поведения отечественных потребителей приводят к тому, что отечественный потребитель перестает доверять франчайзингу как экономическому инструменту;

б) Финансовые потоки франчайзинга. Франчайзинг основан на стремлении субъектов этого бизнеса получать и увеличивать свою прибыль. В то же время, как и любая деятельность, франчайзинг требует определенных издержек, которые необходимо покрывать, а для этого необходимы доход, а при желании расширить бизнес – прибыль. Другими словами, для ведения этого вида предпринимательской деятельности требуются финансовые ресурсы. Естественно, финансовые потоки, включающие доходы и расходы, у субъектов франчайзинга – франчайзера и франчайзи – различны.

Доходы франчайзера складываются из платежей, которые осуществляют франчайзи для обеспечения деятельности франчайзера. Эти платежи включают как обязательные, так и договорные основные составляющие. Обязательные

платежи осуществляются в соответствии с франчайзинговым договором, а договорные – только при оказании дополнительных, оговоренных франшизой услуг:

1) Одноразовая оплата франшизы. Этот вид платежей, по сути, предоставляет франчайзи право заняться франчайзинговым бизнесом. Платеж обязательный. Выплата данного платежа, производимая после заключения соответствующего договора, позволяет франчайзи:

- а) Пользоваться интеллектуальной собственностью франчайзера. Франчайзи получает возможность вести бизнес и реализовывать товар с использованием торговой марки и от имени франчайзера. Пользоваться другой интеллектуальной собственностью франчайзера в заранее оговоренных рамках. Причем речь может идти о правах франчайзера, как защищенных патентами и авторскими свидетельствами, так и незащищенных (ноу-хау). Естественно, франчайзер не имеет права передавать эту интеллектуальную собственность третьим лицам, за исключением заранее оговоренных случаев;
- б) Открыть собственное франчайзинговое предприятие. Франчайзер получает право, используя собственные инвестиции, открыть предприятие, используя торговую марку франчайзи. Одновременно франчайзер получает всю документацию, необходимую для открытия предприятия (планировки, дизайн-проекты, описание технологических процессов и т. д.);
- в) Получить стандартный набор услуг, необходимых для открытия предприятия. Франчайзеру оказывается ряд услуг, связанных с передачей интеллектуальной собственности. Они включают различные консультации специалистов, необходимые поручительства, стандартный набор финансовых советов и, что особенно важно, обучение, необходимое для начала бизнеса. Обучение, как правило, предусмотрено только для самого

франчайзи, другие сотрудники вносят за обучение дополнительную оплату. Возможен и ряд других услуг, перечень и объем которых определяется франчайзинговым договором;

2) Роялти. Регулярные обязательные платежи франчайзеру на покрытие его расходов, связанных с поддержанием и развитием франчайзинговой системы. Это расходы на:

- a) Содержание франчайзинговой фирмы. Речь идет о содержании подразделений, обеспечивающих функционирование франчайзинговой системы, организующих финансовые потоки, координирующей деятельность франчайзи и распределяющих рынок сбыта;
- b) Проведение маркетинговых исследований. Для поддержания рынка сбыта требуется регулярно проводить маркетинговые исследования, разрабатывать соответствующие планы мероприятий по их реализации. Это требует затрат, которые несет франчайзер и покрывает франчайзи;
- c) Совершенствование товара и технологии его создания. Товар, являющийся объектом франчайзинга, не может быть неизменным. Он должен постоянно совершенствоваться, а для этого требуются подразделения, состоящие из квалифицированных специалистов и оснащенные необходимой техникой и оборудованием.

Выплата роялти может осуществляться в следующих формах:

- 1) Регулярные (еженедельные, ежемесячные) отчисления в размере фиксированной ставки процента от объема продаж;
- 2) Фиксированная (ежемесячная, годовая плата) плата;
- 3) Наценка на стоимость сырья, материалов и комплектующих (при условии их поставки).

Выбор формы платежа зависит от степени развития франчайзинговой системы, финансовых возможностей франчайзи и финансовых потребностей франчайзера.

Следует отметить, что наиболее распространена и удобна первая форма платежа. Она позволяет франчайзеру оценивать результаты работы франчайзера по размерам отчислений и уравнивает риск возможности франчайзи.

Вторая форма позволяет франчайзеру с высокой степенью вероятности прогнозировать свои доходы, но не отражает реального финансового положения франчайзи.

Третья форма возможна только в том случае, если франчайзер предоставляет франчайзи материальные ресурсы, необходимые для производства товара;

3) Отчисление в централизованный рекламный фонд. Поддержанию имиджа товара требует больших затрат на рекламу. Поэтому в рамках франчайзинговой системы создается специальный централизованный фонд, находящийся в распоряжении франчайзера, но используемый в интересах всех франчайзи. Следует отметить, что хотя отчисления в этот фонд бывают достаточно велики, отдача от них значительно больше, чем от местной рекламы, а в целом такая организация рекламы выгоднее для франчайзи;

4) Дополнительные платежи. Это договорные платежи, направленные на покрытие стоимости дополнительных услуг, таких как [28]:

- а) Дополнительные образовательные услуги, оказываемые франчайзи, членам его семьи и наемным работникам. Как уже говорилось, франчайзер предоставляет образовательные услуги франчайзи на начальном этапе создания его предприятия за счет франшизного платежа. Это обязательная услуга. Однако если франчайзер желает получить подобную услугу для членов своей семьи, наемных работников, то должен оплатить ее дополнительно;
- б) Аренда. Франчайзер может передавать франчайзи в аренду недвижимость в форме основных фондов и земельных участков. В этом случае, франчайзер должен быть собственником недвижимости, а франчайзи платить арендную плату;

- с) Посреднические услуги. Франчайзер может выступать посредником между франчайзи и поставщиками оборудования и других основных фондов, а также материальных ресурсов, необходимых для нормального функционирования предприятия. Естественно, подобная услуга требует дополнительных затрат со стороны франчайзера, которые должен оплачивать франчайзи;
- д) Финансово-кредитные услуги. Очень часто франчайзи, особенно на этапе организации либо расширения предприятия, требуются кредиты, либо какие-то дополнительные финансовые услуги. Для получения подобных услуг он может обратиться за помощью к франчайзеру, который и окажет ему содействие в установлении контактов с финансовыми организациями, поможет подобрать надежный банк, фонд либо иного инвестора, может выступить поручителем и т. д. Такая услуга может быть только платной;
- е) Передача (продажа, наследование) франшизы. У франчайзера может возникнуть желание либо необходимость передать франшизу другому владельцу (продать, передать по наследству). Франчайзи является самостоятельным юридическим лицом и владельцем собственного предприятия. Однако он пользуется интеллектуальной собственностью франчайзера, неотделимой от предприятия. При передаче предприятия франчайзер вправе предъявить новому владельцу стандартные требования [29].

Как видим, спектр услуг, предоставляемых франчайзи, достаточно широк и требует соответствующих затрат со стороны франчайзера. Естественно, реализация этих услуг требует использования ресурсов:

- 1) Трудовых;
- 2) Интеллектуальных;
- 3) Материальных;
- 4) Финансовых.

Совокупность затрат по оказанию этих услуг и составят издержки франчайзера. Так как эти услуги были подробно рассмотрены выше, можно сказать, что издержки франчайзера – это затраты на поддержание франчайзинговой системы в стабильном либо динамично развивающемся состоянии.

Эти услуги предназначены для франчайзи, и оплачиваются ими же.

Необходимо обратить особое внимание на то, что система франчайзинга должна развиваться и расширяться, а для этого требуются дополнительные ресурсы – прибыль.

Таким образом, доходы франчайзера должны не только покрывать его издержки, но и создавать прибыль. Все это требует от франчайзера точного планирования его затрат и доходов.

Система платежей, которые франчайзер получает от франчайзи приведена в таблице 1.

У франчайзи своя система доходов и расходов.

Основным, и чаще всего единственным, источником доходов является реализация товара. Все платежи, в том числе и франчайзеру, текущие расходы и инвестиции франчайзи должны покрываться и окупаться за счет этого источника дохода.

Следует отметить, что работа в системе франчайзинга позволяет франчайзи увеличить свои доходы и снизить (на единицу товара) расходы по сравнению с самостоятельным предпринимателем.

Увеличение доходов происходит по следующим причинам:

- 1) Франчайзи получает популярный у потребителя товар, продаваемый под известной маркой и легко им узнаваемый;
- 2) Потребитель отождествляет франчайзи с производителем и уверен в том, что товар качественный, отвечает установленному стандарту;
- 3) Потребитель уверен, что он получит гарантийное обслуживание и сервисную поддержку не только у данного франчайзи, но и у любого другого;

4) Франчайзер организует широкую рекламу товара и необходимую маркетинговую поддержку;

5) Франчайзер постоянно совершенствует товар, о чем информирует потребителя через рекламу.

Таблица 1 - Финансовые потоки франчайзинга (платежи, получаемые франчайзером от франчайзи)

Платеж	Назначение платежа	Вид платежа
Одноразовая оплата франшизы	Уплата данного платежа предоставляет франчайзеру право пользоваться интеллектуальной собственностью франчайзера, открыть собственное франчайзинговое предприятие, получить стандартный набор услуг, необходимый для открытия предприятия	Обязательный
Роялти	Регулярные платежи франчайзеру, покрывающие его расходы на поддержание и развитие франчайзинговой системы. Форма платежей: регулярные (еженедельные, ежемесячные) отчисления в размере фиксированной ставки процента от объема продаж, фиксированная (ежемесячная, годовая плата) плата, наценка на стоимость сырья, материалов и комплектующих (при условии их поставки)	Обязательный
Отчисление в централизованный рекламный фонд	Создание и поддержание имиджа торговой марки (бренда)	Обязательный
Дополнительные платежи	Покрытие стоимости дополнительных услуг: дополнительные, образовательные услуги франчайзи, членам семьи и наемным работникам, аренда, посреднические услуги, финансово-кредитные услуги, передача (продажа, наследование) франшизы	Договорной

Все сказанное выше позволяет франчайзи освободиться от ряда проблем, возникающим у самостоятельных предпринимателей, и связанных с ними издержек. Но самое главное, объем реализации у франчайзи выше и растет

более быстрыми темпами (на этапе создания предприятия), чем у других предпринимателей.

Результатом является рост объемов реализации и доходов.

Если говорить о текущих расходах франчайзи, то они складываются из двух основных составляющих:

- 1) Уже упомянутые платежи франчайзеру;
- 2) Собственно издержки обычного предприятия (они типичны для предприятий любых форм собственности и нет смысла рассматривать их отдельно).

Не исключено, что масса этих расходов может возрасти, но их рост с лихвой покрывается увеличением объема реализации.

Говоря о расходах франчайзи, нельзя не упомянуть об инвестициях, которые должны окупаться за счет прибыли, получаемой франчайзи.

Инвестиции франчайзи могут оказаться несколько выше, чем у самостоятельного предпринимателя (при прочих равных условиях) за счет:

- 1) Переоборудования помещений в соответствии с требованиями и дизайном франчайзера;
- 2) Дополнительного технического оснащения по требованию франчайзера;
- 3) Дополнительного страхования;
- 4) Создания необходимых оборотных средств.

Но и здесь франчайзи может сократить свои издержки, ибо ему не нужно создавать свой товар и бренд.

Самым важным элементом организации системы франчайзинга является сбалансирование доходов и расходов франчайзера и франчайзи таким образом, чтобы они покрывали доходами свои расходы получаемыми доходами, получали прибыль и, как следствие возможность развиваться.

Франчайзинговые проекты можно назвать эффективным инвестиционным инструментом. Доходность на вложенный капитал здесь может составлять от 30 % до 500 % годовых.

Вкладывать средства во франчайзинговые проекты могут как частные лица, желающие начать собственное дело, так и корпоративные инвесторы.

В России сложились прекрасные возможности для быстрого развития франчайзинга. Огромный рынок испытывает недостаток в современных технологиях (особенно, в сфере услуг), а потенциал развития малого бизнеса не может быть полностью реализован без широкого использования франчайзинговых систем, снижающих предпринимательский риск.

При создании франчайзинговой системы ее тип определяется исходя из рыночной ситуации, вида деятельности и стратегической цели фирмы.

Например, на быстрорастущем рынке фирме с сильной конкурентной позицией целесообразнее всего использовать торговый франчайзинг, создавая дилерскую сеть, но сохраняя при этом жесткий контроль над рынком.

Если при ведении бизнеса очень важным оказывается соблюдение технологии и единых методов работы всеми участниками сети, то лучше всего создавать франчайзинговую систему бизнес-формата.

Рост франчайзинговых систем зачастую сопровождается их энергичным проникновением на внешний рынок. Создание транснациональных систем позволяет избежать высоких транспортных расходов, таможенных тарифов, квот. При такой организации бизнеса издержки существенно меньше, чем при прямом участии.

Создание франчайзинговых торговых или производственных предприятий – хороший метод тестирования рынка перед осуществлением крупных инвестиций. Франчайзинг позволяет резко снизить финансовый и политический риск фирмы, начинающей работать в незнакомой стране.

Все эти преимущества особенно важны при организации бизнеса в России из-за ее огромной территории, высоких таможенных пошлин и политической нестабильности.

1.3 Правовое регулирование франчайзинга в России

Из числа контрактных форм в инвестирования особый интерес представляет договор франчайзинга, применяемый в последнее время в РФ.

Использование франчайзинга в России в деятельности российских предпринимателей началось только в начале 90-х гг. прошедшего столетия.

Отталкиваясь от общего определения договора франчайзинга и практики его использования в международной торговле, договор франчайзинга можно охарактеризовать следующими признаками:

1) Представляет собой вид предпринимательской сделки, таким образом его сторонами могут являться только коммерсанты (предприниматели);

2) Является взаимобязывающим соглашением, т.е. возникают полномочия и обязанности по данному договору и у франчайзера, и у франчайзи;

3) Рассматривается как комплексный пакет услуг, включающий в себя элементы пользования правами на интеллектуальную собственность, оказания услуг, купли-продажи, отношений товарищества (партнерства);

4) Вследствие своего предпринимательского характера является возмездным;

5) Обычно сделка имеет срочный характер;

6) Характеризуется только ему присущим предметом сделки, которым является "деловой комплекс" система осуществления предпринимательской деятельности, которая включает в себя права на интеллектуальную собственность, товарный знак, фирменное наименование, ноу-хау, коммерческую тайну и иные промышленные права, а также авторские права и информацию, позволяющую определенным способом производить или продавать товары или оказывать услуги потребителям;

В части второй ГК РФ договор коммерческой концессии выделен как самостоятельный вид, так как ему свойственны черты, отличные от других гражданско-правовых договоров. Его регулирование отражено в гл. 54.

Предметом договора коммерческой концессии представляется передача (предоставление) правообладателем с целью применения в предпринимательской деятельности пользователем комплекса исключительных прав, принадлежащих правообладателю. Тем не менее согласно этому соглашению могут быть переданы только те права на использование объектов промышленной собственности, на которые получены охранные документы, подтверждающие право правообладателя на данные объекты.

Исключительные права, по договору коммерческой концессии, передаются в комплексе, их не может быть менее двух. В комплексе передаваемых пользователю по договору полномочий обязательно присутствуют фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение (иначе согласно ст. 1027 ГК РФ договор признается недействительным), а также коммерческая информация, в том числе ноу-хау.

В рамках франчайзинговой сети совершается непрерывное модернизирование технологий и методов ведения предпринимательской деятельности.

Сначала франчайзер владеет технологической уникальностью, которая уменьшается с развитием конкурентной борьбы. Далее формируется концепция бизнеса, маркетинговая и административная системы, которая в дальнейшем имеет большое значение в развитии франшизной сети. Совершается постепенное признание деятельности системы по мере возрастания узнаваемости торгового знака. Вместе с этим случайные скачки технологического процесса предоставляют только кратковременный результат и в долгосрочной перспективе имеют намного меньшую значимость, чем организационные достижения [1].

Договор коммерческой концессии подлежит обязательной государственной регистрации (ст. 1028 ГК РФ), а в случаях когда по договору передаются объекты промышленной собственности, он, как и лицензионный договор, регистрируется в Патентном ведомстве РФ.

Договор коммерческой концессии подразумевает передачу правообладателем принадлежащих ему прав на объекты исключительной собственности пользователю на конкретный период (т.е. в пользование или в аренду), и в этом договоре применяются отдельные компоненты, свойственные арендным правоотношениям. Тем не менее согласно договору коммерческой концессии предоставление собственности контрагенту не производится. Разговор идет только о предоставлении полномочия на использование этих прав. Помимо этого, в силу особенности результатов интеллектуальной собственности возможность фактического применения данных объектов не определена их передачей иному лицу. Подобная возможность имеется для любого.

Поэтому в рамках договора аренды (например, транспортного средства), в отличие от договора коммерческой концессии, один и тот же объект (транспортное средство) не может быть передан в пользование одновременно нескольким лицам, за исключением аренды прав. По договору аренды передача исключительных прав может иметь место только в случае аренды предприятий как имущественных комплексов.

Общим для данных соглашений является то, что заключаются они на продолжительный период, в следствии чего между сторонами появляются длительные взаимоотношения. Право собственности на передаваемые согласно договору объекты остается у арендодателей и правообладателей.

Некоторые авторы отмечают сходство деятельности пользователя по договору коммерческой концессии с функциями торговых посредников агентов, дилеров, дистрибьюторов, комиссионеров, маклеров и других лиц, действующих на основе договоров комиссии или агентирования, предусматривающих комплекс мер по продвижению товаров продавца на рынок через своего контрагента.

Некоторые авторы рассматривают договор коммерческой концессии как договор простого товарищества (или совместной деятельности) (гл. 55 ГК РФ),

указывая на особый характер взаимоотношений, согласованное управление, особую процедуру расчетов.

Каждый участник договора простого товарищества в качестве вклада в общее дело может внести имущество, в том числе деньги, а также профессиональные и иные знания, навыки и умения, деловую репутацию и деловые связи (ст. 1042 ГК РФ). Наряду с этим вкладом признается выполнение определенных работ или услуг.

Общими для этих договоров является возможность внесения в качестве вклада (по договору о совместной деятельности) или передача (по договору коммерческой концессии) нематериальных благ.

По договору коммерческой концессии правообладатель предоставляет пользователю комплекс исключительных прав (например, товарный знак, фирменное наименование, право на охраняемую коммерческую информацию), а также профессиональные знания, ноу-хау. Деловая репутация правообладателя по договору не передается, она лишь влияет на стоимость передаваемых по договору прав.

Взаимоотношения сторон в рамках рассматриваемых договоров имеют лично-доверительный характер и характеризуются установлением партнерских отношений, предполагающих особый уровень доверия, согласованные действия, высокую степень сотрудничества и кооперации сторон. В договоре простого товарищества доверительный характер отношений между товарищами выражается в том, что все они имеют, как правило, равные права по ведению дел товарищества, т.е. могут представлять его в отношениях с третьими лицами, заключая от его имени различные сделки, а также в том, что состав товарищей отличается стабильностью. Выход одного из товарищей или объявление его банкротом являются основанием для прекращения товарищества (ст. 1053 ГК РФ).

Оба эти договора могут заключаться на определенный срок или без указания срока (на неопределенный срок). Причем по договору коммерческой концессии пользователь, добросовестно исполнявший свои обязанности по

договору, имеет преимущественное право на заключение договора на новый срок (ст. 1035 ГК РФ). Поскольку договор простого товарищества предполагает совместную деятельность товарищей, его исполнение носит длящийся, часто не определенный по времени, характер. Договоры коммерческой концессии также носят долговременный характер и рассчитаны на продолжительное сотрудничество сторон.

Для договора простого товарищества решающее значение имеет обязательство сторон достичь совместными действиями общую цель (извлечение прибыли или достижение иной общей цели ч. 1 ст. 1041 ГК РФ). Выгода для каждого участника образуется от самой совместной деятельности, а не от взаимного, встречного предоставления друг другу материальных благ. Вместе с тем совместная деятельность не самоцель для товарищей, это средство для достижения желаемого результата, общей для всех участников цели.

Стабильность состава играет важную роль и во франчайзинговых отношениях. Совместная деятельность, основанная на договоре коммерческой концессии (франчайзинга), представляет собой эффективную форму предпринимательской деятельности, в ходе которой одна из сторон прилагает все усилия к тому, чтобы реализовать опыт, знания, использовать технические новинки и деловую репутацию другой стороны.

Для этих договоров характерен высокий уровень ответственности сторон. Это объясняется тем, что сторонами этих договоров являются индивидуальные предприниматели или коммерческие организации. Так, товарищи по договору о совместной деятельности отвечают перед кредиторами солидарно (ч. 2 ст. 1050 ГК РФ). Ответственность сторон по договору коммерческой концессии наступает независимо от вины, а именно по правилам ответственности по обязательствам при осуществлении предпринимательской деятельности (ч. 3 ст. 401 ГК РФ). Правообладатель по данному договору несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к пользователю требованиям относительно качества товаров (работ, услуг), а по требованиям, предъявляемым к

пользователю как изготовителю, отвечает солидарно с пользователем (абз. 2 ст. 1034 ГК РФ).

Если сравнивать понятия "франчайзинг" и "товарищество", то и между ними можно отметить некое сходство. В частности, в настоящее время все больше термином "товарищество" обозначается не только и не столько договор, сколько некое объединение самостоятельных субъектов, чаще всего наделенное собственной правосубъектностью и имеющее свои интересы. Франчайзинг также предполагает объединение большого числа пользователей (франчайзи), связанных с "головной", "родительской" компанией, т.е. с правообладателем (франчайзером), на основе заключаемых между ними договоров. Это своего рода "сеть", форма стратегического альянса, функционирующая по единым принципам, под общей торговой маркой и использующая единые схемы и методы управления и организации своей деятельности.

Таким образом, совместная предпринимательская деятельность может строиться на двух правовых конструкциях, содержащихся в части второй ГК РФ, а именно на основе договора коммерческой концессии или договора о совместной деятельности (простого товарищества).

В рамках договора коммерческой концессии стороны имеют, как правило, противоположные интересы, разные права и обязанности. Каждый из них стремится к извлечению максимальной прибыли за счет контрагента. А общей целью для сторон является расширение франчайзинговой системы, привлечение к ней как можно большего числа предпринимателей, но не в рамках одного договора, а путем заключения других договоров коммерческой концессии (или субконцессии). При этом общего имущества по договору коммерческой концессии не создается.

Вместе с тем получение выгод от совместной деятельности в рамках простого товарищества возможно лишь в случае заключения товарищами договоров с третьими лицами, т.е. когда эта совместная деятельность каким-либо образом реализуется вовне. Договор товарищества "не служит сам себе

целью, как это замечается в отношении других договоров, например купли-продажи, займа, но имеет своей задачей заключение других договоров.

Стремление российских правоведов обнаружить сходство и установить различия между договором коммерческой концессии и многими другими договорами объясняется тем, что указанный договор появился в системе договорных обязательств сравнительно недавно, и, как и всякий новый гражданско-правовой договор, он впитал в себя элементы различных договоров.

Так, в договоре коммерческой концессии можно увидеть отдельные условия, присущие лицензионному договору (предоставление права на использование исключительных прав); договору простого товарищества (сотрудничество правообладателя и пользователя, направленное на достижение общего результата); договору комиссии и агентскому договору (совершение пользователем сделок и иных юридических и фактических действий, способствующих удовлетворению интересов правообладателя) и иным гражданско-правовым договорам.

Однако, несмотря на внешнее сходство договора коммерческой концессии с другими договорами, договор коммерческой концессии является самостоятельным видом гражданско-правового договора. Это значит, что при отсутствии среди норм, содержащихся в гл. 54 ГК РФ, специальных правил, регулирующих правоотношения, вытекающие из договора коммерческой концессии, исключается применение каких-либо иных норм, предназначенных для регламентации других договорных форм.

Рассмотрев теоретические аспекты франчайзинга, перейдем к методике оценки эффективности франчайзинга.

2 Методика оценки эффективности франчайзинга

2.1 Особенности формирования денежных потоков инвестиционного проекта с использованием франчайзинга

При покупке франчайзингового бизнеса особую роль в принятии решения играет финансовая модель. Финансовая модель того или иного предприятия – это структурированная информация о бизнесе. Более того, обычно это математическая модель, что подразумевает представление информации в конкретных цифрах. Данный аспект позволяет более точно оценить прибыльность франчайзингового предприятия, а также рассчитать предполагаемые затраты, как разовые, возникающие лишь на этапе открытия бизнеса, так и текущие, которые будут возникать в процессе работы.

Разработка финансовой модели франчайзинга необходима франчайзи на этапе принятия решения о покупке того или иного франчайзингового пакета. При открытии нового франчайзингового бизнеса предпринимателю необходимо заранее рассчитать все затраты на его запуск и его эффективность. Это, впрочем, актуально для любого бизнеса. Прежде, чем вложить свои средства в тот или иной проект, необходимо знать заранее, сколько этих средств понадобится и когда ждать прибыли. И чем точнее будут цифры, тем лучше. Таким образом, финансовая модель поможет заранее узнать суммы инвестиций и оценить всю схему работы будущего предприятия. Без этой информации проанализировать рентабельность бизнеса и принять правильное решение достаточно сложно [30].

Например, при разработке финансовой модели франшизы ресторана, обязательно учитываются затраты франчайзи на аренду или покупку необходимой площади, закупку оборудования, проведение ремонтных работ. Что касается ежемесячных и прочих периодических затрат, сюда относится зарплата персоналу, арендная плата, амортизация оборудования, налоги, оплата

электроэнергии и прочие платежи, которые необходимо оплачивать периодически в процессе работы. Также оцениваются платежи, выплачиваемые непосредственно франчайзеру – роялти и паушальный взнос, которые варьируются в зависимости от различных факторов, таких как ценность бренда и поддержка, оказываемая владельцем сети по ходу создания и функционирования нового предприятия.

Центральной частью бизнес-плана является финансовая модель движения денег будущего проекта.

Конечная цель финансового бизнес-планирования состоит в определении потребности в финансировании и эффективности вложений.

Эти показатели рассчитываются на основании построенной модели прогнозного движения денежных средств (ДДС) или денежных потоков (ДП, CF – Cash Flow).

Для построения денежных потоков в разделе «Финансовый план» сначала приводятся исходные данные, вспомогательные расчеты, оговариваются допущения и ограничения модели. Затем моделируется движение денежных средств проекта в целом с тем, чтобы произвести оценку эффективности первого этапа. Далее осуществляется переход ко второму этапу. На базе созданной модели подбираются графики финансирования из возможных источников для каждого конкретного участника, и оценивается эффективность для его собственных средств [31].

Финансовая модель должна отражать все денежные потоки, генерируемые в ходе будущей деятельности на горизонте планирования по шагам (периодам):

- 1) Денежные доходы, или притоки (ICF – In Cash Flow);
- 2) Денежные расходы, или оттоки (OCF – Out Cash Flow).

В модели также определяются результаты на каждом шаге:

- 1) Сальдо денежных потоков, или чистый денежный поток (ЧДП, NCF – Net Cash Flow), то есть разность денежных доходов и расходов,

2) Кумулятивный денежный поток, то есть сумма чистых денежных потоков нарастающим итогом с начала проекта до текущего шага включительно.

Алгоритм финансового моделирования с информационно-логическими связями между блоками представлен на рисунке 1.

Разработка модели начинается с определения исходных данных и параметров и далее строится вокруг центральной задачи моделирования денежных потоков, которые традиционно разделяются на операционные, инвестиционные, финансовые и налоговые. Этой задаче подчинены блоки моделирования амортизации, отчета о прибылях и убытках, налогов и взносов. Завершают моделирование расчет показателей эффективности на основе денежных потоков и построение отчетов и графиков для представления в документах бизнес-плана [32].

Рекомендуемая последовательность расчетов при создании финансовой модели, отображенных на рисунке, следующая:

$A - B - C - D - E - (F - G) - H - K - [L] - M - N - O.$

При этом порядок моделирования блоков D, E, связки (F – G) и блока H не является строго фиксированным. То есть, их можно менять между собой местами, важно лишь, что E (расчет страховых взносов) и связка (F – G) (амортизация и расчет налога на имущество) должны предшествовать блоку H (моделирование отчета о прибылях и убытках).

Для первого этапа моделирования проекта «в целом», блок L с денежными потоками, связанными с финансированием плана, как правило, отсутствует (поэтому он взят в квадратные скобки в рекомендуемой последовательности расчетов). Однако если по самому проекту предусмотрена некоторая финансовая деятельность, например, перечисление денег на депозит, финансовые вложения в ценные бумаги и т.д., то все денежные оттоки и притоки по такой деятельности непосредственно в явном виде моделируются в данном блоке уже на первом этапе.

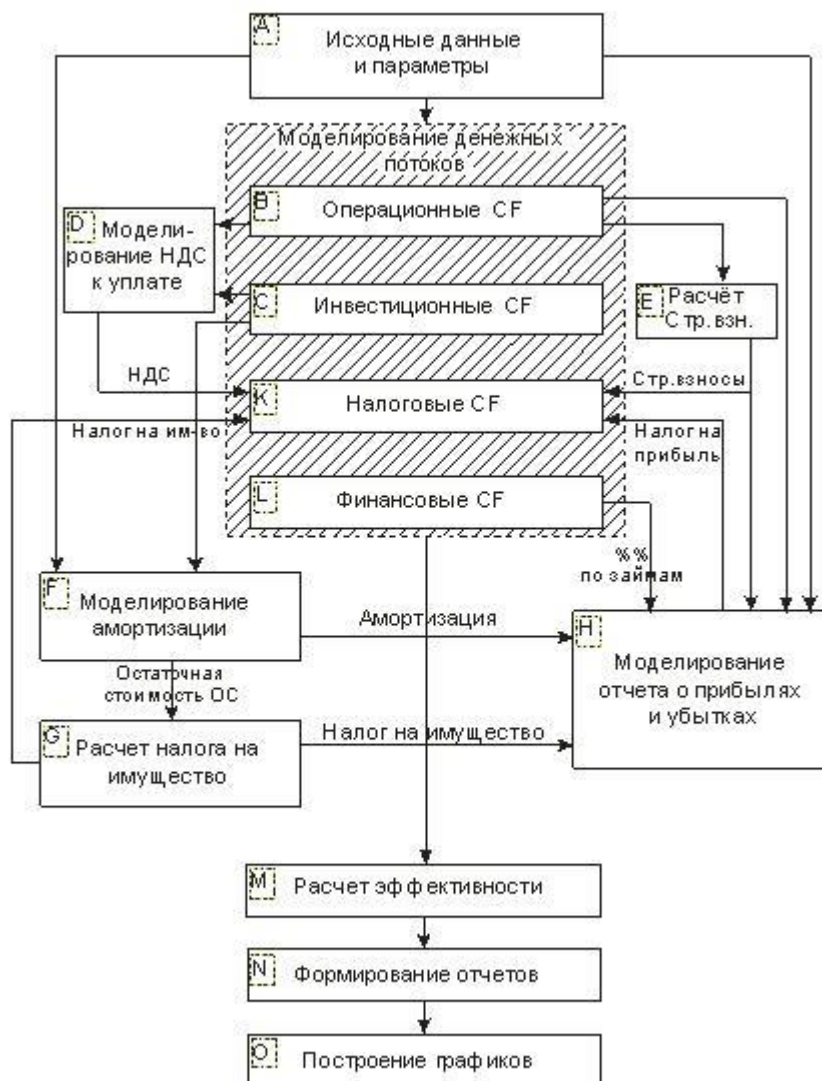


Рисунок 1. Алгоритм финансового моделирования

На втором этапе моделирования бизнес-плана для отдельного участника должно быть отражено движение денежных потоков, связанных с осуществлением подобранной схемы финансирования проекта. Чаще всего используется кредитование, но могут быть и другие способы финансирования. Для одного бизнес-плана обычно применяется несколько источников и способов финансирования, и все связанные с ними движения денег находят отражение в блоке L «Финансовые CF».

Следует так организовать модель, чтобы при появлении финансовой деятельности информация о процентных расходах (или доходах) по

обслуживанию займов из блока L поступала в блок Н, где моделируются отчет о прибылях и убытках, и проводится расчет налога на прибыль.

Кроме того, при создании финансовой модели необходимо моделировать некоторые процедуры бухгалтерского учета для целей определения величин денежных потоков, связанных с исчислением и уплатой налогов:

1) Для определения налога на имущество моделируется учет основных средств: начисление амортизации, определение остаточной стоимости;

2) Для правильного определения страховых взносов по зарплате (заменивших ЕСН) требуется произвести дополнительные расчеты по каждому работнику с проверкой ограничений на базу начисления;

3) Для определения выплат по НДС моделируется учет движения по счетам НДС к уплате и НДС к вычету;

4) Для определения величины налога на прибыль необходимо построение бухгалтерского отчета о прибылях и убытках по шагам проекта с учетом амортизации, налога на имущество, страховых взносов.

Текущая (основная, операционная) деятельность – деятельность организации, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели, либо не имеющая извлечение прибыли в качестве таковой в соответствии с предметом и целями деятельности, то есть производством промышленной, сельскохозяйственной продукции, выполнением строительных работ, продажей товаров, оказанием услуг общественного питания, заготовкой сельскохозяйственной продукции, сдачей имущества в аренду и других видов деятельности [33].

Притоки по текущей деятельности:

- 1) Поступление выручки от реализации продукции (работ, услуг);
- 2) Поступления от перепродажи товаров, полученных по бартерному обмену;
- 3) Поступления от погашения дебиторской задолженности;
- 4) Авансы, полученные от покупателей и заказчиков.

Оттоки по текущей деятельности:

- 1) Оплата, приобретенных товаров, работ, услуг;
- 2) Выдача авансов на приобретение товаров, работ, услуг;
- 3) Оплата кредиторской задолженности по товарам, работам, услугам;
- 4) Оплата труда;
- 5) Выплата дивидендов, процентов;
- 6) Оплата по расчетам по налогам и сборам;
- 7) Роялти.

Инвестиционная деятельность – деятельность организации, связанная с приобретением земельных участков, зданий, иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных активов, а также их продажей; с осуществлением собственного строительства, расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические разработки; с осуществлением финансовых вложений.

Притоки по инвестиционной деятельности:

- 1) Поступление выручки от реализации внеоборотных активов;
- 2) Поступление выручки от продажи ценных бумаг и прочих финансовых вложений;
- 3) Поступления от погашений займов, предоставленных другим организациям;
- 4) Получение дивидендов и процентов по ценным бумагам других эмитентов.

Оттоки по инвестиционной деятельности:

- 1) Паушальный взнос;
- 2) Оплата, приобретенных внеоборотных активов;
- 3) Оплата, приобретенных финансовых вложений;
- 4) Выдача авансов на приобретение внеоборотных активов и финансовых вложений;
- 5) Предоставление займов другим организациям;
- 6) Вклады в уставные (складочные) капиталы других организаций.

Денежные потоки, создаваемые текущей деятельностью организации, часто переходят в сферу инвестиционной деятельности, где могут быть использованы для развития производства. Однако они могут быть направлены и в сферу финансовой деятельности для выплаты дивидендов акционерам. Текущая деятельность достаточно часто поддерживается за счет финансовой и инвестиционной деятельности, что обеспечивает дополнительный приток капитала и выживание организации в кризисной ситуации.

Движение денежных потоков от текущей деятельности характеризуется следующими особенностями:

1) Текущая деятельность является главным компонентом всей хозяйственной деятельности организации, поэтому генерируемый ею денежный поток должен занимать наибольший удельный вес в совокупном денежном потоке организации;

2) Формы и методы текущей деятельности зависят от отраслевых особенностей, поэтому в разных организациях циклы денежных потоков текущей деятельности могут существенно различаться;

3) Операции, определяющие текущую деятельность отличаются, как правило, регулярностью, что делает денежный цикл достаточно четким;

4) Текущая деятельность ориентирована в основном на товарный рынок, поэтому ее денежный поток связан с состоянием товарного рынка и отдельных его сегментов. Например, дефицит производственных запасов на рынке может увеличить отток денег, а затоваривание готовой продукцией может уменьшить их приток;

5) Текущей деятельности, а следовательно, и ее денежному потоку, присущи операционные риски, которые могут нарушить денежный цикл.

Основные средства не вписаны в цикл денежного потока текущей деятельности, поскольку они являются составляющей инвестиционной деятельности, однако исключить их из цикла денежного потока невозможно. Это объясняется тем, что текущая деятельность, как правило, не может существовать без основных средств и кроме того, часть расходов по

инвестиционной деятельности возмещается через текущую деятельность путем амортизации основных средств [34].

Таким образом, текущая и инвестиционная деятельность организации находятся в тесной взаимосвязи. Цикл денежного потока от инвестиционной деятельности представляет собой период времени, в течение которого денежные средства, вложенные во внеоборотные активы, вернутся в организацию в виде накопленной амортизации, процента или выручки от реализации этих активов.

Движение денежных потоков от инвестиционной деятельности характеризуется следующими особенностями:

1) Инвестиционная деятельность организации носит подчиненный характер по отношению к текущей деятельности, поэтому приток и отток денежных средств инвестиционной деятельности должен определяться темпами развития текущей деятельности;

2) Формы и методы инвестиционной деятельности в гораздо меньшей степени зависят от отраслевых особенностей организации, чем текущей деятельности, поэтому в разных организациях циклы денежных потоков инвестиционной деятельности, как правило, практически идентичны;

3) Приток денежных средств от инвестиционной деятельности во времени обычно значительно отдален от оттока, т.е. цикл характеризуется длительным временным лагом;

4) Инвестиционная деятельность имеет различные формы (приобретение, строительство, долгосрочные финансовые вложения и пр.) и разную направленность денежного потока в отдельные периоды времени (как правило, первоначально преобладает отток, значительно превышающий приток, а затем наоборот), что затрудняет представление цикла ее денежного потока в достаточно четкой схеме;

5) Инвестиционная деятельность связана и с товарным, и с финансовым рынками, колебания которых часто не совпадают и по-разному могут влиять на инвестиционный денежный поток. Например, увеличение спроса на товарном

рынке может дать организации дополнительный приток денежных средств от реализации основных средств, но это, как правило, приведет к уменьшению финансовых ресурсов на финансовом рынке, которое сопровождается увеличением их стоимости (процента), что, в свою очередь, может привести к увеличению оттока денежных средств организации;

б) На денежный поток инвестиционной деятельности влияют специфические виды рисков, присущие инвестиционной деятельности, объединяемые понятием инвестиционные риски, которые имеют большую вероятность возникновения, чем операционные.

Цикл денежного потока финансовой деятельности представляет собой период времени, в течение которого денежные средства, вложенные в прибыльные объекты, будут возвращены организации с процентом.

Движение денежных потоков от финансовой деятельности характеризуется следующими особенностями [35]:

1) финансовая деятельность носит подчиненный характер по отношению к текущей и инвестиционной деятельности, следовательно, денежный поток финансовой деятельности должен формироваться не в ущерб текущей и инвестиционной деятельности организации;

2) Объем денежного потока финансовой деятельности должен зависеть от наличия временно свободных денежных средств;

3) Финансовая деятельность связана непосредственно с финансовым рынком и зависит от его состояния. Развитый и устойчивый финансовый рынок может стимулировать финансовую деятельность организации, следовательно, обеспечивать увеличение денежного потока этой деятельности, и наоборот;

4) Финансовой деятельности присущи специфические виды рисков, определяемые как финансовые риски, которые характеризуются особой опасностью, поэтому могут существенно влиять на денежный поток.

Денежные потоки организации тесно связывают все три вида его деятельности. Деньги постоянно «перетекают» из одного вида деятельности в другой. Денежный поток текущей деятельности, как правило, должен

подпитывать инвестиционную и финансовую деятельность. Если наблюдается обратная направленность денежных потоков, то это свидетельствует о неблагоприятном финансовом положении организации.

На первый взгляд, создание франчайзингового предприятия является реализацией обычного инвестиционного проекта. Независимый предприниматель (предприятие) вкладывает средства в создание субъекта предпринимательской деятельности с целью получения отдачи от них в виде будущих денежных поступлений. Таким образом, оценка экономической эффективности создания и деятельности предприятия франчайзи, казалось бы, можно провести, используя распространенные в международной и отечественной практике методы оценки инвестиционных проектов. В то же время, непосредственное использование этих методов невозможно без их адаптации и преобразования в соответствии с особенностями процесса создания и функционирования франчайзинговых предприятий по сравнению с процессами реализации типовых инвестиционных проектов. К таким особенностям, в частности, относятся:

1) Платный характер франчайзинговых отношений. Как уже отмечалось, согласно условиям франчайзингового договора франчайзи в обмен на полученное им право ведения определенной предпринимательской деятельности с использованием объектов интеллектуальной собственности франчайзера, а также в оплату услуг и ценностей, которые предоставляются ему франчайзером в течение всего срока действия договора, обязывается выплатить в пользу последнего вознаграждение определенного размера [36];

2) Срочность франчайзинговых взаимоотношений. Франчайзинговый договор заключается на определенный срок, ограничивающий продолжительность периода реализации проекта создания и деятельности франчайзингового предприятия;

3) Зависимость размера и структуры капитальных вложений в создание и развитие франчайзингового предприятия от определенных франчайзером стандартов и критериев. С целью защиты своей интеллектуальной

собственности франчайзер может определять размер будущего франчайзингового предприятия, характеристики необходимого для его деятельности оборудования, особенности интерьера помещений и тому подобное.

2.2 Оценка эффективности проекта франчайзингового предприятия

Производители и торговые организации рассматривают франчайзинг как способ создания стабильной и гибкой сети розничных торговых предприятий. Создание, обеспечение стабильного функционирования и управления франчайзинговой сетью — сложная задача, требующая значительных затрат. В связи с этим возникает необходимость совершенствования и разработки современных методик оценки эффективности функционирования франчайзинговых сетей.

Создание франчайзингового предприятия можно рассматривать как обычный инвестиционный проект: независимый предприниматель или предприятие вкладывает средства с целью получения прибыли. В этом случае оценивать экономическую эффективность бизнеса можно с помощью распространенных в международной и отечественной практике методов оценки инвестиционных проектов. Однако непосредственное использование этих методов невозможно без их адаптации к особенностям создания и функционирования франчайзингового предприятия.

Проанализировав разработки отечественных и зарубежных ученых в области оценки инвестиционной привлекательности капиталовложений, можно сделать определенные выводы.

Основные способы оценки инвестиционных проектов целесообразно разделить на две группы: простые или статические методы (те, которые не предусматривают использование концепции дисконтирования, обуславливает анализ реальных и будущих денежных потоков, связанных с реализацией

инвестиционного проекта, за их стоимость в текущий момент) и способы, основанные на дисконтировании.

Простые (статические) методы не учитывают временной стоимости денег и доходы, которые были получены в разное время, рассматриваются как равноценные. Статические методы используются для предварительной оценки (отбраковки проектов). Учитывая характерную для отечественной экономики быструю смену стоимости денежных средств во времени и то, что франчайзинговые взаимоотношения носят долгосрочный характер, нецелесообразно использовать для оценки проектов франчайзинговых предприятий статические методы, основным недостатком которых является не учет влияния фактора времени на реальную стоимость денежных потоков.

Рассмотрим способы оценки инвестиционного проекта, основанные на дисконтировании.

Смысл дисконтирования (от англ. discount – уменьшение стоимости) – в приведении к текущему моменту времени будущих денежных потоков по проекту [37]. Теория денег говорит о том, что рубль полученный сейчас, стоит дороже, чем рубль, который мы получим через год. Потому что, во-первых, «сегодняшний» рубль можно положить, как минимум, на банковский депозит и через год получить рубль плюс какой-то процент. А во-вторых, всегда сохраняется риск, что что-то пойдет не так, и запланированный рубль по прошествии года мы вообще не получим.

Поэтому для оценки будущих поступлений по проекту финансисты применяют специальную ставку дисконтирования, которая уменьшает прогнозный денежный поток с учетом фактора времени. Есть несколько способов расчета этой ставки, однако для целей оценки франчайзингового проекта мы бы рекомендовали определить ее как желаемый для инвестора уровень доходности.

Итак, существует, несколько способов оценки, основанных на дисконтировании:

1) Способ чистой приведенной стоимости (чистого приведенного дохода). Этот показатель отражает текущую стоимость потока будущего дохода инвестора и равен приведенной с помощью соответствующей учетной ставки стоимости будущих прибылей или денежных поступлений за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат. Показатель чистой приведенной стоимости рассчитывается за определенный инвестором (в зависимости от стратегии инвестирования и других факторов) промежуток времени. При этом максимальным расчетным периодом является полный инвестиционный цикл — срок полной амортизации осуществленных инвестиций. Положительное значение чистой приведенной стоимости означает, что текущая стоимость доходов превышает текущую стоимость инвестиционных затрат, что свидетельствует о целесообразности реализации инвестиционного проекта.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_t, \quad (1)$$

где CF_n – это денежный поток (денежная сумма) в период t ;

всего количество периодов – T ;

d – это ставка дисконтирования за период t ;

I_t – инвестиции, прошедшие в период t .

Чтобы показать, является ли денежный поток доходом или расходом (инвестицией), он записывается с определенным знаком («+» - для доходов, «-» - для расходов. Величина денежного потока в определенные периоды может быть равна нулю, что говорит об отсутствии денежного потока в определенный период;

2) Интегральная приведенная стоимость. В отличие от предыдущего способа, интегральная приведенная стоимость учитывает то, что реальная полезность инвестиций для инвестора на определенную дату состоит не только из накопленных с начала реализации проекта чистых финансовых потоков, но и

с ликвидационной стоимости осуществленных капитальных вложений. Таким образом, показатель интегральной приведенной стоимости инвестиций составляет сумму чистой приведенной стоимости (чистого приведенного дохода) и приведенной ликвидационной стоимости инвестиций на определенную дату [38]. Положительное его значение свидетельствует о целесообразности реализации инвестиционного проекта.

Интегральная приведенная стоимость проекта франчайзингового предприятия отражает в денежных единицах абсолютную сумму эффекта, которую получает франчайзи от осуществления капитальных вложений в создание франчайзингового предприятия. Определяется интегральная приведенная стоимость через сравнение совокупных затрат на реализацию проекта франчайзингового предприятия и результатами, получаемыми в процессе функционирования предприятия. При этом все осуществляемые затраты и получаемые доходы приводятся к началу реализации проекта (момента подписания франчайзингового договора) посредством использования особого коэффициента – дисконта, которым может выступать процент по ликвидным безрисковым вкладам. Показатель интегральной приведенной стоимости рассчитывается за определенный период - срок действия франчайзингового договора. Для расчета его значения используют формулу, выведенную из формулы определения интегральной приведенной стоимости типовых инвестиционных проектов. Через выражение ликвидационной стоимости инвестиций в виде суммы между ликвидационной стоимостью чистых активов франчайзингового предприятия и ликвидационной стоимостью такого его нематериального актива, как право пользования объектами интеллектуальной собственности франчайзера на момент окончания срока действия франчайзингового договора:

$$G = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{чt} + A_t - B_t}{(1+d)^t} + \frac{B_{лчT} + B_{лфт}}{(1+d)^t}, \quad (2)$$

где G - интегральная приведенная стоимость проекта создания и деятельности франчайзингового предприятия, руб.;

$P_{ч_t}$ - чистая прибыль франчайзингового предприятия в t году, руб.;

A_t - амортизационные отчисления в t году, руб.;

B_t - инвестиционные затраты на создание и развитие франчайзингового предприятия в t году, руб.;

$B_{лч_T}$ - ликвидационная стоимость чистых активов франчайзингового предприятия на момент окончания срока действия франчайзингового договора, руб.;

$B_{лФ_E}$ - ликвидационная стоимость такого нематериального актива франчайзингового предприятия, как право пользования объектами интеллектуальной собственности франчайзера на момент окончания срока действия франчайзингового договора, руб.;

d - ставка дисконтирования, принятая для оценки проекта;

t - номер года расчетного периода;

$t=1, \dots, T$; T - срок действия франчайзингового договора, годы.

Способы чистой и интегральной приведенной стоимости предлагают идентичный подход к оценке эффективности инвестиционного проекта с той разницей, что согласно второму способу к денежным доходам инвестора от реализации проекта рекомендуется включать ликвидационную стоимость чистых активов. Как правило, создание франчайзингового предприятия требует значительных инвестиций, и рыночная стоимость его основных фондов довольно существенная даже на момент окончания срока действия франчайзингового соглашения [39]. Это связано с тем, что до последнего дня срока действия договора франчайзинга предприятие франчайзи осуществляет определенную предпринимательскую деятельность и обладает всеми необходимыми для этого активами. Таким образом, для оценки эффективности создания и деятельности франчайзингового предприятия использования

способа интегральной приведенной стоимости более обоснованное, по сравнению со способом чистой приведенной стоимости.

Обзор методических подходов к определению этих показателей для типовых инвестиционных проектов позволил выявить исходные данные для расчета: инвестиционные расходы, чистые денежные доходы, ликвидационную стоимость инвестиций.

Интегральная приведенная стоимость характеризует объем прибыли на вложенный капитал. Однако для конечного принятия решения о целесообразности участия франчайзи в отношениях франчайзинга должен предшествовать более глубокий анализ эффективности реализации проекта франчайзингового предприятия, который позволит оценить уровень доходов от реализации проекта на единицу затрат, а также интенсивность возврата вложенных в проект средств. Провести такую оценку позволят рассмотренные ниже показатели индекса доходности и внутренней нормы рентабельности проекта франчайзингового предприятия. Стоит отметить, что при формировании порядка расчета значений этих показателей была учтена ликвидационная стоимость активов на момент окончания срока действия франчайзингового договора. Таким образом, представленные ниже формулы для расчета индекса доходности и внутренней нормы рентабельности проекта создания и деятельности франчайзингового предприятия выведены из формул для расчета аналогичных показателей для типовых инвестиционных проектов за счет включения в них в части денежных доходов инвестора ликвидационной стоимости осуществленных инвестиций [40];

3) Индекс доходности. Для определения индекса доходности (рентабельности) инвестиционного проекта используется та же информация о дисконтированных денежных потоках, что и при расчете чистой текущей стоимости. Определяется как отношение приведенной стоимости денежных доходов инвестора приведенной стоимости произведенных им инвестиционных затрат. Значение индекса доходности больше единицы свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

$$I_{\Pi} = \left(\sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{ч_t} + A_t - B_t}{(1+d)^t} + \frac{В_{лч_T} + В_{лф_T}}{(1+d)^t} \right) / \sum_{t=1}^T \frac{B_t}{(1+d)^t}, \quad (3)$$

где I_{Π} – индекс доходности проекта, используемый для франчайзингового предприятия;

4) Внутренняя норма рентабельности. Это значение ставки дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю. Другими словами этот показатель отражает норму рентабельности проекта. Внутренняя норма рентабельности определяется методом пробных расчетов из соотношения:

$$\sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{ч_t} + A_t}{(1+H_p)^t} + \frac{В_{лч_T} + В_{лф_T}}{(1+H_p)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{B_t}{(1+H_p)^t}, \quad (4)$$

где H_p – внутренняя норма рентабельности проекта франчайзингового предприятия.

Так как определение внутренней нормы рентабельности из данной формулы является достаточно трудоемким, используем другой способ расчета внутренней нормы рентабельности.

1) Рассчитываем интегральную приведенную стоимость по более низкой ставке дисконтирования ($d_{н.с.}$);

2) Выбираем большую ставку дисконтирования ($d_{в.с.}$) и рассчитываем по ней интегральную приведенную стоимость. Ставки дисконтирования выбираются такими, чтобы интегральная приведенная стоимость сменила знак;

3) Подставляем полученные значения в формулу:

$$H_p = d_{н.с.} + \frac{G_{н.с.}}{G_{н.с.} + G_{в.с.}} * (d_{в.с.} - d_{н.с.}). \quad (5)$$

Показатель внутренней нормы рентабельности характеризует интенсивность возврата вложенных в реализацию проекта франчайзингового торгового объекта средств, поскольку его значение зависит не только от абсолютных размеров номинального денежного дохода, получаемого от реализации проекта и осуществленных номинальных инвестиционных затрат, но и от распределения указанных денежных потоков по годам в течение срока действия франчайзинговой соглашения. Эффективным считается проект, для которого значение внутренней нормы рентабельности превышает условную стоимость вложенного во франчайзинговый проект капитал.

3 Разработка и оценка инвестиционного проекта «KFC-Металлургов»

3.1. Описание проекта

KFC – американская сеть ресторанов фаст-фуд, специализирующихся на блюдах из куриного мяса. Была основана в 1952 году Харландом Сандерсом под вывеской Kentucky Fried Chicken (Жареный Цыпленок из Кентукки) – сегодня KFC.

С 1997 года сеть принадлежит крупной ресторанной компании Yum! Brands, владеющей также брендами Pizza Hut и Taco Bell.

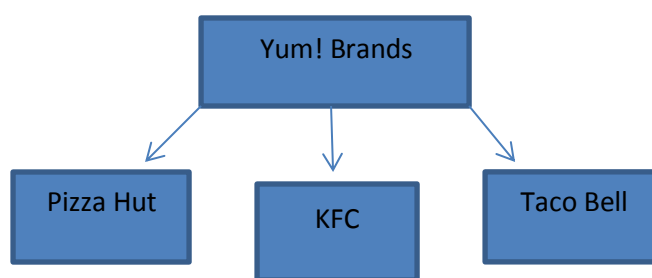


Рисунок 2 – Основные торговые марки компании Yum

Основатель KFC – Харланд Дэвид Сандерс или полковник Сандерс – стал частью рекламной компании KFC, не смотря на то, что никогда не был офицером. Звание полковника – это почетный титул, который был присвоен Сандерсу в 1935 году губернатором штата за выдающиеся заслуги в общественной жизни. «Орден кентуккийских полковников» был присвоен с формулировкой «за вклад в развитие придорожного общественного питания». В 1930 году в самый разгар Великой Депрессии Сандерс купил придорожный мотель и кафе в Корбине, штат Кентукки. Именно здесь он обнаружил в себе талант повара и открыл свой первый ресторан. В это же время Сандерс начал работать над созданием знаменитого рецепта панировки из 11 трав и специй, который используется компанией до сих пор.

С 1952 года предприниматель начинает путешествовать по стране и рассказывать о своей системе приготовления курицы и оригинальном рецепте. Тогда же он заключает первое франчайзинговое соглашение с Питом Харманом из Солт-Лейк-Сити на право реализации своих блюд в его ресторанах. За несколько лет по франшизе открылось 400 ресторанов в США и Канаде. В 1964 году, имея около уже 600 ресторанов, работающих по системе франчайзинга, Сандерс оформляет сделку о продаже своей компании группе инвесторов.

В июне 2005 года Yum! Brands и Ростик Групп (бренд «Ростик'с») объявили о создании стратегического альянса в России. Сеть стала существовать под двойным брендом «РОСТИК'С-KFC». В 2010 году корпорация Yum! Выкупила сеть полностью. Официальный запуск KFC как самостоятельного бренда на российском рынке состоялся в сентябре 2011 года.

Успех компании Yum! Во многом зависит от корпоративной культуры, существующей внутри компании. Yum создала «Модель развития династии Yum», которая дает представление о том, как она собирается достигать прорывных результатов и укреплять свои обязательства в отношении сотрудников, франчайзи и потребителей. основополагающие принципы компании состоят в том, что качество продукции и безопасность пищи – превыше всего:

- 1) Выдерживаются строгие меры требования к сырым продуктам, в том числе требования, соответствующие государственным требованиям или превышающие их;
- 2) Осуществление строгой программы тестирования пищевых продуктов на безопасность;
- 3) Выполняются неукоснительно процедуры обработки и приготовления пищи в ресторанах;
- 4) Существует постоянный контроль и совершенствование процедур и правил для обеспечения безопасности пищи.

Всего же под брендом KFC насчитывается более 380 ресторанов в 54 городах России и СНГ, 29% из которых корпоративные и 71% открыты по

лицензионному договору франчайзинга. Количество сотрудников – более 15 000 человек. Оптимизма добавляет и отчетность компании, согласно которой в 2013 году рестораны KFC продемонстрировали рост продаж в 48%. Что касается всей сети Yum! Brands, то мировые системные продажи здесь выросли на 5%, рентабельность ресторанов увеличилась на 1,5 процентных пункта до 16,0%, операционная прибыль поднялась на 7%.

Ресторан «KFC-Металлургов» относится к формату Drive Thru. KFC-Металлургов расположено по адресу проспект Metallurgov, 69.

У Drive Through есть дополнительное преимущество — возможность обслуживать посетителей на автомобилях, это позволяет меньше зависеть от пешеходного потока. Система Drive Thru дает возможность посетителям ресторана заказывать и получать блюда не выходя из машины. Таким образом возникают особенности выбора месторасположения ресторана. Для ресторанов формата Drive Thru требуется большая площадь и удобное расположение от дороги.

Формат авто раздачи является новым для Сибири, но тем не менее, в 2015 году в г. Красноярске ресторан «KFC-Шахтеров» стал рекордсменом по скорости обслуживания. Ресторан KFC формата Drive Through открылся для посетителей по адресу: г. Красноярск, улица Шахтёров, 69. Просторный ресторан площадью 350 м², рассчитан на 95 посадочных мест и может обслуживать до 60 автомобилей в час. На основе KFC-Шахтеров проводятся исследования. Рассчитываются средний чек, предварительная транзакция, количество чеков, наполненность.

Drive Thru работает по принципу трех остановок: терминал приема заказов, окно оплаты и окно выдачи заказа.

В системе R-Keeper в формате drive-thru для оперативного обслуживания гостей, желающих получить заказ, не покидая автомобиль, предусмотрен режим работы «3 окна».

В первом окне водитель через переговорное устройство озвучивает оператору заказ, который тот вводит в систему. Для удобства гостя

дополнительно возможна установка монитора, который работает по принципу второго экрана кассовой станции и в процессе заказа транслирует гостю состав и общую сумму заказа, а также показывает текущие маркетинговые предложения ресторана [11].

По завершению оформления заказа водитель переезжает ко второму окну, где производит оплату. При этом на станции оператора поднятие заказа производится автоматически, повышая тем самым скорость обслуживания.

В третьем окне происходит выдача заказа. Здесь установлен главный монитор VDU, на котором отражается заказ. Также экраны VDU установлены в точках приготовления блюд.

Работа системы гибко настраивается, исходя из особенностей точки. В зависимости от времени суток и загрузки ресторана обслуживание может осуществляться в режиме «2 окна» или «1 окно». Также может быть организовано обслуживание в два потока на прием и оплату, в один на выдачу.

Для ресторанов формата авто раздачи требуются крупные инвестиционные вложения – около 70 млн рублей.

Целевая аудитория ресторанов - такая же, наверное, как и любого ресторана в фастфуд-бизнесе - это молодые люди, студенты, старшие школьники, люди постарше, которые чувствуют себя молодыми и причисляют себя к этой категории. То есть, аудитория очень широкая - в принципе, конечно, рассчитана на молодёжь, поэтому там и атрибутика молодёжная, вайфай, доступ в интернет, всё как везде.

Выявление отдельной категории людей — целевой группы способствует:

- 1) Сужению круга потенциальных потребителей;
- 2) Ориентации на потенциальных, перспективных покупателей;
- 3) Экономии времени и ресурсов при продвижении на рынке того или иного товара.

Существует определенная сегментация потребительского рынка: по географическому, демографическому, психографическому признаку, по отношению к товару, а также по стилю потребления. Целевая аудитория может

включать в себя несколько сегментов потребительского рынка, равно реагирующих на рекламу нового продукта. Следовательно, целевая аудитория обладает более широким понятием, нежели отдельный сегмент потребительского рынка, хотя это не всегда так [16].

Главными по значимости чертами, характеризующими целевую группу, являются:

- 1) Интерес покупателя к продукту (услуге);
- 2) Готовность перспективного клиента изменить предпочтения под давлением рекламы и других маркетинговых воздействий;
- 3) Заинтересованность посредников в успешной реализации товара аудитории;
- 4) Создание условий для успешной реализации.

Цели исследования имеют большую значимость в ресторанном бизнесе:

- 1) Определяющие факторы при выборе ресторана (наиболее важные и менее важные);
- 2) Знание и отношение к конкурентам;
- 3) Основная цель визита в ресторан (деловая встреча, свидание, ужин, день рождения);
- 4) Участие, знание и отношение к программам лояльности ресторана;
- 5) Сумма, которую гости готовы потратить;
- 6) Восприятие уровня услуг в отношении цена-качество;
- 7) Основные преимущества и недостатки вашего ресторана в сравнении с конкурентами;
- 8) Ключевые барьеры и рычаги к расширению аудитории посетителей;
- 9) Оценка логотипа, рекламных макетов ресторана и конкурентов.

«KFC» ведет группы в Facebook, Twitter и «ВКонтакте». В ноябре 2011 года компания провела акцию «100 000 сэндвичей для друзей» в социальных сетях. Вступив в группу или поставив ей лайк, можно было получить бесплатный сэндвич. Меньше чем за 2 недели аудитория компании в

социальных сетях выросла до 133 269 человек. В рамках реализации маркетинговой стратегии SO GOOD, ориентированной преимущественно на молодежную аудиторию, было принято решение о необходимости расширения коммуникационных маркетинговых каналов в сети ресторанов «KFC» с помощью современных мультимедийных систем: система цифровых менюбордов (YCD Digital Menu Board), система прикассовых мониторов (YCD AdScreen), рекламные мониторы (YCD Impulse), видеостены (YCD Muvi Wall).

Основой для всех проектов Digital Signage в сети ресторанов «KFC» стали цифровые менюборды. Теперь во многих ресторанах сети «KFC» вместо статичного меню, размещенного на стандартных лайтбоксах, транслируется динамичное изображение блюд и напитков посредством системы цифровых менюбордов. В ресторанах, расположенных в отдельно стоящих зданиях, установлены витринные экраны и различные конфигурации видео стенды. Благодаря возможностям программного обеспечения на каждом дисплее системы Digital Signage можно демонстрировать разный контент, управляя трансляцией с помощью централизованной CMS. С помощью систем Digital Signage в сети ресторанов KFC эффективно решаются основные маркетинговые задачи сегмента QSR (в переводе на русский - ресторан быстрого обслуживания): привлечение внешнего трафика, повышение объема продаж и сокращение времени на обслуживание каждого посетителя

Популярная сеть ресторанов быстрого обслуживания «KFC» - это бренд с мировыми стандартами качества, известный широкой массе россиян. Открывая ресторан под брендом «KFC», предприниматель минимизирует свои риски в силу ряда факторов: известность торговой марки, профессиональная подготовленность персонала, разработанное и популярное меню, оптимальная спецификация оборудования, правильная рекламная стратегия. Работая по франчайзингу, предприниматель значительно уменьшает риск провала бизнеса, но все же риски существуют [19].

Основными мировыми конкурентами мирового бренда «KFC» являются «McDonald's», «Burger King».

Если говорить о конкуренции, то «McDonald's» - это отличный бренд, очень сильный конкурент. На данный момент они растут не так быстро, как «KFC», но, конечно, у «McDonald's» гораздо больше точек. У «Burger King» меньше ресторанов, чем у «KFC», но и они быстро растут. Развиваются и другие сети, такие как «Subway», Крошка Картошка и т.д.

Таблица 2 – SWOT-анализ

Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
	Финансовая стабильность; высокая рентабельность; средний уровень цен; достаточная известность по всему миру; занимает лидирующее место в мире среди компаний где курица является основным составляющим; адаптация к культуре разных стран.	Небольшой ассортимент продукции; не высокая мотивация персонала; негативная огласка; нездоровое питание; текучка кадров.
Внешние	Возможности	Угрозы
	появление новых поставщиков; развитие рекламы; расширение меню.	Увеличение конкурентных преимуществ; сбои в поставках продукции; изменение уровня цен; рынки развитых стран насыщены фаст-фудом; тенденция к здоровому питанию; иски против «KFC»; высокие инвестиции на рекламу.

Проанализировав все плюсы и минусы, в общем, для компании «KFC» можно прийти к выводу, что на местном рынке данная сеть общественного питания будет пользоваться спросом, так как это новинка для местного потребителя и такая широко распространенная сеть ресторанов однозначно будет приносить ожидаемый доход. Скорее всего, местные предприниматели, работающие с фаст-фудом, будут вынуждены уйти с рынка, так как не

выдержат конкуренцию такого известного бренда, что увеличит еще больше потребительский рынок для «KFC».

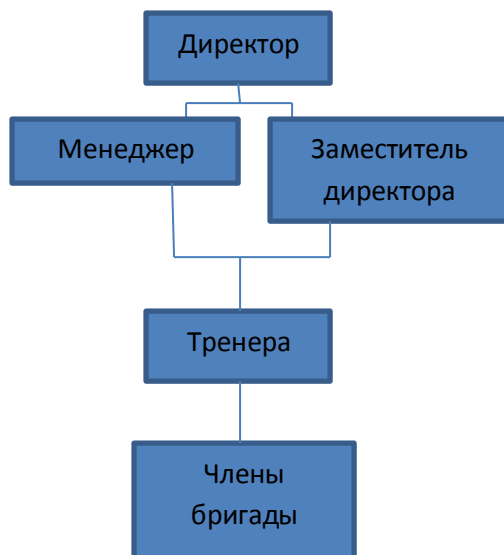


Рисунок 3 – Структура управления в ресторанах «KFC»

Организационная структура «KFC», которая представлена на рисунке 2 - это иерархическая структура. В «KFC» линейно функциональная структура управления – определенная упорядоченность задач, ролей и ответственности создает условия для осуществления компанией своей деятельности и достижения своих целей.

Преимущества организационной структуры ООО «KFC»:

- 1) четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле;
- 2) строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим;
- 3) выработка единых для каждого вида деятельности правил, норм и стандартов;
- 4) формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям и предписаниям по занимаемой должности;

5) найм на работу в строгом соответствии с квалификацией работника и его увольнение «строго по закону».

Характеристика персонала в ресторане «KFC»

В компании работает около 1300 штатных единиц. Штат включает в себя 2 подразделения сотрудников: OPS и RST. В OPS входят региональные менеджеры, менеджеры ресторанов, ассистенты менеджеров, начальники смены, ключевые персоны, инструкторы, продавцы кассиры, повара. В RST входят сотрудники офиса: отдел логистики, отдел персонала, отдел кадров, отдел развития, IT отдел, бухгалтерия, юридический, финансовый отдел.

Более подробно рассмотрим необходимую нам систему:

- 1) Половой признак- 70% общего штата «KFC» составляют – женщины;
- 2) Средний возраст сотрудника в отделе OPS – 18-22 лет;
- 3) Руководители отделов OPS работают в основном с высшим или неполным высшим образованием. Рядовые сотрудники ресторанов: учащиеся ПТУ, колледжей, школ, учащиеся 1-2 курса ВУЗов;
- 4) Опыт работы сотрудников из отдела OPS от 2 мес. До 7 лет.

Требования, предъявляемые к персоналу в ресторане «KFC», основываются на подготовленных должностных инструкциях. Эти требования связаны с характером конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому сотруднику.

Как правило, требования к персоналу в ресторане «KFC» касаются:

- 1) Физического состояния;
- 2) Уровня квалификации;
- 3) Опыта работы;
- 4) Общий уровень образования;
- 5) Личных черт характера;
- 6) Места жительства.

Директор – лицо, выполняющее главную функцию и осуществляющее общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. Также в

обязанности директора входят представительские функции и взаимодействия с партнерами, разработка и усовершенствование имиджа ресторана.

Экономический отдел отражает финансово-хозяйственную деятельность в обобщенном денежном выражении, составляет отчетности, составляет балансы, начисляет и выдает заработную плату сотрудникам.

Заместитель директора ресторана помогает руководителю с бумажной волокитой, принимает звонки, назначает встречи и собеседования и выполняет ряд других немало важных функций, так же занимается организацией работы систем ресторана, управляет сменами, занимается набором персонала.

Менеджер управляет всей сменой ресторана, на них возлагается большая ответственность, за всё то, что происходит в заведении. Они мотивируют работников и стажёров работать на все 100% для полного удовлетворения потребностей своих клиентов. Менеджер также занимается закупками продуктов и других необходимых товаров

Тренер обучает стажёров, будущих членов бригады два месяца до первой их аттестации на таких станциях, как касса, салатет (кухня), панировка и зал. Технический персонал в ресторане отсутствует, уборкой и мытьем посуды занимаются члены команды.

При приеме на работу в «KFC» заключается трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными правовыми нормативными актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Стимулирование персонала.

Для того чтобы работник работал с полной отдачей ему нужно дать привлекательное амбициозное видение проблемы, последовательность целей, которые будут ступенями в достижении его главной стратегической задачи. Над этим ресторан работает и старается сделать для каждого сотрудника самую лучшую мотивацию. Существующая мотивация:

1) Гибкий график работы, возможность совмещения работы с учебой: Можно составить свой график так, чтобы работа была дополнением к учебе, работать по 3-4 дня в неделю, можно отрабатывать неполную рабочую смену в 8 часов. Кроме это, для сотрудников, прошедших испытательный срок, предусмотрено повышение часовой ставки;

2) Карьерный рост Работа в KFC - это возможность за короткий промежуток времени добиться быстрого роста по карьерной лестнице и года через 2-3 стать у руля одного из ресторанов сети. Причины такого карьерного взлета за столь небольшой срок происходят из-за огромной текучки кадров во всех должностях, а так же открытия новых ресторанов, в которые нужны сотрудники, обычно опытных работников переводят в них с повышением. Для тех, кто хочет сделать карьеру в ресторанах KFC, существует специальная программа подготовки управляющих кадров под названием Менеджер-Стажер. Эта программа хороша тем, что за 1 год можно стать одним из помощников директора ресторана и зарабатывать хорошие деньги почти сразу, не проходя постепенно все ступени иерархии KFC, начиная от члена бригады ресторана и в итоге лет через 5-7 став директором какого-то ресторана;

3) Молодой коллектив, который в основном работает в ресторанах, тоже можно отнести к одному из решающих факторов выбора работы. Этот факт позволяет не только весело работать, но и найти новых друзей и знакомых, с которыми можно будет общаться не только во время смены. Все члены бригады - одна команда, где каждый готов заменить и помочь другому, поскольку все работают на одну общую цель - обслужить клиентов в соответствии со стандартами компании;

4) Социальная защищенность. Социальная защищенность позволит иметь большую часть из льгот, которые предусмотрены по трудовому законодательству Российской Федерации;

5) «СНАМПС-чемпионат». Для работников KFC устраиваются так называемые «СНАМПС-чемпионат», где выявляются самые смелые, самые активные, самые быстрые, самые предприимчивые работники. По результатам этих соревнований выдаются призы, подарки, возможно даже повышение в должности. Это помогает работникам в материальной сфере, а так же помогает просто расслабиться и развлечься, весело провести время со своими сослуживцами. Так же эти соревнования помогают сплочению коллектива в компании;

6) Бесплатное обучение. Новые работники, только что пришедшие в компанию получают бесплатное обучение работе в компании, что есть не во многих компаниях, которые боятся, что новые работники уйдут после пройденного курса обучения, и поэтому делают эти курсы платными. KFC же обучает своих новичков абсолютно бесплатно. Здесь можно обучиться как работе в сети KFC, так же и пообщавшись с работниками компании, можно перенять их опыт.

Положение об оплате труда в ресторанах «KFC» (материальное стимулирование): оплата за работу в выходные и праздничные дни; установление персональных доплат для работников; доплата за работу в ночное время в размере 20% установленного должностного оклада; оплата сверхурочной работы; оплата ученических отпусков; оплата наставникам в размере 10 % от тарифа; бонусная система оплаты труда в размере 17% тарифного оклада за месяц при достижении предприятием целей и т.д. Основную роль в материальном стимулировании сотрудников организации играет заработная плата.

3.2 Производственно-финансовый план

Реализация проекта проходит несколько этапов:

- 1) Проведение строительно-монтажных работ;
- 2) Закупка пищевого оборудования;
- 3) Оборудование ресторана, отделочные работы, покупка мебели, отделка и дизайн зала;
- 4) Компьютерное обеспечение, оформление документации, подбор персонала.

Первым шагом в реализации этого проекта будет проведение строительно-монтажных работ. Изначально здание ресторана строится за счет строительной компании ООО «Сиб-Лувр», данное предприятие работает в отрасли «Быстро производимые здания». Срок проведения строительно-монтажных работ 4-5 месяцев. Затем Yum! Выкупает здание вместе с земельным участком у застройщика. Инвестиционные затраты проекта составляют 70 млн рублей.

Структура затрат представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура инвестиционных затрат

№	Наименование	Сумма, млн руб.
1	Строительно-монтажные работы	25,9
2	Технологическое оборудование	17,5
3	Мебель, декор, рекламное оформление снаружи и внутри	10,5
4	Лицензионные платежи	4,9
5	Компьютерное оборудование	3,5
6	Наем и обучение персонала	2,8
7	Проектирование	2,1
8	Кампания по открытию ресторана	0,8
9	Согласование и разрешение	0,8

Структура инвестиционных затрат в процентном соотношении представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Структура инвестиционных затрат

В период подготовки будут выполнены следующие работы:

- 1) Заключен договор с застройщиком;
- 2) Закуплено все требуемое оборудование для производства;
- 3) Дооборудовано само помещение;
- 4) Закуплена в полном объеме мебель;
- 5) Будет набран весь персонал и обучен на базе ресторана «KFC-Бегемот»;
- 6) Получено разрешение на оказание услуг в сфере общественного питания;
- 7) Заключены договора с поставщиками необходимого сырья и расходных материалов.

Финансовый план

Размер выручки будет зависеть от сезонности. За расчетный период пять лет в среднем она будет составлять 11900000 рублей в месяц. Роялти будет

составлять 6% от прибыли до налогообложения. Паушальный взнос – 2400000 рублей.

Для реализации инвестиционного проекта используются собственные средства компании Yum!

Таблица 4 – Таблица денежных потоков, тыс. руб.

Наименование статьи	Интервал планирования				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Текущая деятельность					
1. Выручка	102 368	142800	142800	142800	142800
2. Себестоимость проданной продукции (сырье и расходные материалы)	41049,568	57262,8	57262,8	57262,8	57262,8
3. Оплата труда	19040,448	26560,8	26560,8	26560,8	26560,8
4. Вывоз мусора	511,84	714	714	714	714
5. Материалы и малоценные изнашивающиеся предметы	2252,096	3141,6	3141,6	3141,6	3141,6
6. Ремонт и техническое обслуживание	1842,624	2570,4	2570,4	2570,4	2570,4
7. Банковские услуги (инкассационные услуги)	818,944	1142,4	1142,4	1142,4	1142,4
8. Охрана	60	60	60	60	60
9. Услуги транспорта	307,104	428,4	428,4	428,4	428,4
10. Коммунальные услуги	3071,04	4284	4284	4284	4284
11. Телекоммуникация	307,104	428,4	428,4	428,4	428,4
12. Аренда	-	-	-	-	-
13. Амортизация	7063,392	9853,2	9853,2	9853,2	9853,2
14. Маркетинг	5118,4	7140	7140	7140	7140
15. Прочие расходы	2968,672	4141,2	4141,2	4141,2	4141,2
16. Роялти	1077,41	1504,368	1504,368	1504,368	1504,368
17. Налог на прибыль	3375,87	4713,69	4713,69	4713,69	4713,69
Денежный поток по текущей деятельности	13503,49	18854,742	18854,742	18854,742	18854,742

Окончание таблицы 4

Наименование статьи	Интервал планирования				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Инвестиционная деятельность					
18. Выплаты на приобретение оборудования и земельного участка	(70000)	-	-	-	-
19. Прирост оборотного капитала	(252,3)	-	-	-	-
20. Паушальный взнос	(2400)	-	-	-	-
Денежный поток по инвестиционной деятельности	(72652,3)	-	-	-	-
Финансовая деятельность					
21. Собственные средства	72652,3	-	-	-	-
Денежный поток по финансовой деятельности	72652,3	-	-	-	-
Чистый денежный поток	(59148,81)	18854,742	18854,742	18854,742	18854,742
Сальдо реальных денег	13503,49	18854,742	18854,742	18854,742	18854,742
Сальдо накопленных реальных денег	13503,49	32358,232	51212,974	70067,716	88922,458

Сальдо накопленных реальных денег положительно в каждом интервале планирования, что свидетельствует об отсутствии дефицита денежных средств.

3.3 Оценка эффективности проекта

Для оценки эффективности проекта будут применены следующие показатели, рассмотренные во второй главе данной работы:

- 1) Чистая приведенная стоимость (NPV);
- 2) Интегральная приведенная стоимость (G);
- 3) Индекс доходности (I_p);
- 4) Внутренняя норма рентабельности (H_p).

Показатель чистой приведенной стоимости отражает текущую стоимость будущего дохода инвестора и равен приведенной с помощью соответствующей ставки дисконтирования стоимости будущих прибылей или денежных поступлений за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат. Ставка дисконтирования 10 %. Принята она как средняя банковская ставка по депозиту, так как для финансирования используются только собственные денежные средства.

Чистая приведенная стоимость проекта за пять лет:

$$NPV = \frac{13503,49+7063,392-72652,3}{(1+0,1)^1} + \frac{18854,7456+9853,2}{(1+0,1)^2} + \frac{18854,7456+9853,2}{(1+0,1)^3} + \frac{18854,7456+9853,2}{(1+0,1)^4} + \frac{18854,7456+9853,2}{(1+0,1)^5} =$$
$$=-47350,38+23725,57+21568,7+19607,91+17825,37=35377,18 \text{ тыс. руб.}$$

Чистая приведенная стоимость проекта положительна, что говорит о целесообразности реализации проекта, так текущая стоимость доходов превышает текущую стоимость инвестиционных затрат.

Сумма 35377,18 тыс. руб. представляет собой некоторый “запас прочности”, призванный компенсировать возможную ошибку при прогнозировании денежных потоков

Показатель интегральной приведенной стоимости составляет сумму чистой приведенной стоимости (чистого приведенного дохода) и приведенной ликвидационной стоимости инвестиций на определенную дату.

Рассчитаем по формуле (2).

$$G = \frac{13503,49+7063,392-72652,3}{(1+0,1)^1} + \frac{18854,742+9853,2}{(1+0,1)^2} + \frac{18854,742+9853,2}{(1+0,1)^3} + \\ + \frac{18854,742+9853,2}{(1+0,1)^4} + \frac{18854,742+9853,2}{(1+0,1)^5} + \frac{35000+960}{(1+0,1)^5} = -47350,38 + 23725,57 + \\ + 21568,7 + 19607,91 + 17825,37 + 22328,33 = 57705,51 \text{ тыс. руб.}$$

Так как интегральная приведенная стоимость положительна, проект и по данному показателю будет эффективен.

Индекс доходности определяется как отношение приведенной стоимости денежных доходов инвестора к приведенной стоимости произведенных им инвестиционных затрат.

Рассчитаем по формуле (3).

$$I_n = \left(\frac{13503,49 + 7063,392}{(1 + 0,1)^1} + \frac{18854,742 + 9853,2}{(1 + 0,1)^2} + \frac{18854,742 + 9853,2}{(1 + 0,1)^3} + \frac{18854,742 + 9853,2}{(1 + 0,1)^4} + \frac{18854,742 + 9853,2}{(1 + 0,1)^5} + \frac{35000 + 960}{(1 + 0,1)^5} \right) / \\ / \frac{72652,3}{(1 + 0,1)^1} = \\ = (18697,17 + 23725,57 + 21568,7 + 19607,91 + 17825,37 + 22328,33) / 66047,55 = 1,87$$

Индекс доходности проекта больше единицы, следовательно, и данный показатель говорит о целесообразности реализации проекта.

Внутренняя норма рентабельности определяется как значение ставки дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю.

1) Интегральная приведенная стоимость при ставке дисконтирования 10% равна 57705,51 тыс. руб.;

2) Берем более высокую ставку дисконтирования, равную 60% и рассчитываем по неинтегральную приведенную стоимость по формуле (2):

$$G = \frac{13503,49+7063,392-72652,3}{(1+0,6)^1} + \frac{18854,742+9853,2}{(1+0,6)^2} + \frac{18854,742+9853,2}{(1+0,6)^3} +$$

$$+ \frac{18854,742+9853,2}{(1+0,6)^4} + \frac{18854,742+9853,2}{(1+0,6)^5} + \frac{35000+960}{(1+0,6)^5} = -32553,39 + 11214,04 +$$

$$7008,78 + 4380,48 + 2737,803 + 3429,41 = -3782,877 \text{ тыс. руб.}$$

3) Полученный данные подставляем в формулу (7) и находим значение внутренней нормы рентабельности

$$H_p = 10 + \frac{57705,506}{57705,506+3782,877} (60 - 10) = 56,9\%$$

56,9% - это ставка дисконтирования, при которой интегральная приведенная стоимость проекта равна нулю.

Проект считается эффективным, так как значение внутренней нормы рентабельности превышает условную стоимость вложенного во франчайзинговый проект капитал.

Полученные результаты в ходе расчета выше приведенных показателей эффективности проекта свидетельствуют о том, что вложение инвестиций в покупку франшизы сети быстрого питания «KFC» является целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время наблюдается распространение такой формы инвестирования как франчайзинг.

Франчайзинг заинтересовал многих бизнесменов, заставив углубиться в сущность данной формы инвестирования, и не зря, ведь это стабильный и прибыльный бизнес.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены такие основные понятия, как франчайзинг, франчайзи и франчайзер.

Вложение денежных средств в покупку франшизы как для франчайзера, так и для франчайзи был выявлен ряд преимуществ.

Для франчайзи покупка франшизы дает возможность получения опыта в ведении бизнеса от успешной компании, также франчайзи получает поддержку перед открытием бизнеса, нет необходимости в поиске сырья и оборудования, обустройства торговой точки, так как все это предусмотрено условиями франчайзинга.

Для франчайзера продажа франшизы – это отличная возможность расширить свой бизнес, а также получать дополнительный доход в виде паушального взноса и регулярных отчислений – роялти.

Но, наряду с преимуществами, у франшизы были выявлены и недостатки.

Франчайзер не вправе расторгнуть договор с франчайзи, который не следует правилам системы. Также недостатком является то, что франчайзи могут недоплачивать или выплачивать взносы с опозданием. Влияние плохой работы франчайзи на репутацию франчайзера.

Для франчайзи недостатками при заключении договора на покупку франшизы будут являться: контроль со стороны франчайзера, стандарты ведения бизнеса, регулярные платежи владельцу франшизы, а также банкротство франчайзера расторгает франчайзинговый договор.

Основными особенностями при формировании денежных потоков инвестиционного проекта с использованием франчайзинга является возникновение таких потоков как паушальный взнос и роялти.

На основе методики оценки инвестиционного проекта, рассмотренной во второй главе, была проведена оценка эффективности инвестиционного проекта с использованием франчайзинга на примере ресторана быстрого питания «KFC-Металлургов» в Красноярске с помощью таких показателей, как чистая текущая стоимость, интегральная приведенная стоимость, индекс доходности и внутренняя норма рентабельности.

Полученные результаты при расчете показателей эффективности свидетельствуют о том, что вложение денежных средств в покупку франшизы является выгодным и целесообразным.

В ходе работы цель была достигнута, задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 [Электронный ресурс] № 51-ФЗ ред. от 31.01.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс»– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 2 «Экономика России: XXI век», Франчайзинг —плюсы и минусы, Новости Франчайзинга еженедельник. – [электронный ресурс] // <http://financial-news.ru>
- 3 Бутов Д. В. Франчайзинг: подводные камни / Д. В. Бутов // Справочник экономиста. 2011. №5, С. 45-54.
- 4 Безрукова Т.Л. Нужен ли России франчайзинг? / Т.Л. Безрукова, И.И. Шанин, А.Т. Романова / / Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – №7. –С. 66-68.
- 5 Виды и формы франчайзинга, бизнес журнал BePrime, 12 Декабрь, 2011. – [электронный ресурс] // <http://beprime.ru>
- 6 Давыдова Л.Е. Франчайзинг. – учебное пособие / Е. Л. Давыдова / / ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г. В. Плеханова. Москва, 2011. История возникновения франчайзинга, франчайзинг –Википедия. – [электронный ресурс] / / <http://ru.wikipedia.org/wiki/Франчайзинг>
- 7 История франчайзинга в России, Готовый бизнес, франчайзинг, iN-Brand.ru, 2008-2011. – [электронный ресурс] // <http://www.in-brand.ru>
- 8 Каткова М. Н. Франчайзинг как способ организации и осуществления предпринимательской деятельности: понятие и правовые основы / М. Н. Каткова // Предпринимательское право. №2, С. 13-17.
- 9 Классификация основных средств, включаемых в амортизационные группы [электронный ресурс]: Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 1 января 2002 г. N 1 // СПС «Консультант Плюс»
- 10 Ковалева Л. Ф. Франчайзинг как форма инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в регионе / Л. Ф. Ковалева / / 2008. № 1, С. 122-125.

- 11 Краткий каталог франшиз по брендам Часть №1. –Русский STSRT-ур, 2014. – [электронный ресурс] // <http://www.russtartup.ru>
- 12 Кузнецова А. М. Франчайзинг как одна из современных форм организации малого бизнеса / А. М. Кузнецова // Экономика и управление. 2011. № 6, С. 101-104.
- 13 Кузьмичева М. Франчайзинг - эффективный метод продвижения товаров на региональные рынки. / М. Кузьмичева/ // Конъюнктура товарных рынков. Маркетинг и логистика. 2009. № 3, С. 24-27.
- 14 С. Олейников // Бизнес журнал «Югра», 2008.
- 15 Панюкова В. Франчайзинг нашего времени / В. Панюкова // / Российская торговля. №4/5, С. 36-40,
- 16 Перспективы франчайзинга в России: медленно, но верно, FranchisingINFO.ru, портал идей для бизнеса, 11.04.2013. – [электронный ресурс] // <http://franchisinginfo.ru>
- 17 Романова А. Н. Франчайзинг как способ организации эффективного бизнеса / А. Н. Романова // Справочник экономиста. 2010. №5, С. 128-136.
- 18 Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия. / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева ; М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.
- 19 Схема отношений в системе франчайзинга. – [электронный ресурс] : офиц. сайт / Российская ассоциация франчайзинга. –[Москва], 2014. –Режим доступа: <http://ru.rusfranch.ru>
- 20 Устюжанин А. А. Франчайзинг в России / Устюжанин А. А. // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика, 2009. № 4, С. 14-20.
- 21 Филиппов Р. И. Франчайзинг как фактор динамичной устойчивости бизнеса в сетевых отношениях / Р. И. Филиппов // Власть. 2009. № 5, С. 22-25.
- 22 Франчайзинг –путь к богатству / М. Роберт [и др.]: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 384с.
- 23 Франчайзинг [электронный ресурс] : офиц. сайт / Российская Ассоциация Франчайзинга. Режим доступа : <http://www.raf.ru> Франчайзинг

[электронный ресурс]: офиц. сайт /«KFC», 2014. –Режим доступа : <http://www.»KFC».com>

24 Франчайзинг как способ организации своего бизнеса, Современная торговля. –БГУЭП. №3, С. 44-51.

25 Чем рискует франчайзи? «Франчайзинг от А до Я» / , В. Фокин [и др.]. –Феникс, 2013. – с. Чистов А. В Франчайзинг: практика применения в России /

26 А. В. Чистов / / Иностраннный капитал в России: налоги, валютное и таможенное регулирование, учет. 2010. №9, С. 8-16.

27 Ягудин С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг: Учебно-методический комплекс / С.Ю. Ягудин. –М.: Изд. Центр ЕАОИ., 2008. –с.

28 «KFC» - Википедия, 8 мая 2014. – [электронный ресурс] / / <http://ru.wikipedia.org/wiki/»KFC»>

29 Половинко А.А.Инвестиционная стоимость франчайзинга – проблемы оценки // Управление собственностью – М: Изд-во «Современная экономика и право», 2004.- №3 стр. 50-60.

30 Половинко А.А. Экономика малого бизнеса // Социально-экономические проблемы России: от стабилизации к развитию Сборник работ аспирантов и докторантов Института экономики РАН. – М.: Институт экономики РАН, 2006. – стр. 220-237.

31 Половинко А.А. К вопросу о проектировании франчайзинговых сетей // Менеджмент в России и за рубежом // М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2007. - №3. стр. 32-42.

32 Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2-х т./ пер. с англ. Под рел. Ковалева В.В. СПб.: Экономическая школа, 2008.

33 Володин А.А. Управление финансами (финансы предприятий). – М.: ИНФРА М, 2008.

34 Дыбаль С.В. Финансовый анализ: теория и практика. СПб.: Издательский дом «Бизнес- пресса», 2004.

35 Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия. – М.: Инфра М, 2005.

- 36 Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Бух. учет, 2006.
- 37 Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2007.
- 38 Низовкина Н.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2007.
- 39 Селезнева Н., Ионова А. Финансовый анализ. Управление финансами. – М.: Юнити, 2006.
- 40 Хелферт Э. Техника финансового анализа/ Пер. с англ. под. ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006.
- 41 Экономика предприятия: учебник для вузов / пер. с нем. под ред. Ф.К.Беа, Э.Дихтла, М.Швайтцера – М.: ИНФРА-М, 2003.
- 42 Золотогоров В.Г. Инвестиционного проектирование. – М.: перспектива, 2008. – 463 с.
- 43 Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами. – М.: Феникс, 2008. – 336 с.
- 44 Игоница Л.Л. Инвестиции. – М.: Экономистъ, 2005. – 476 с.
- 45 Инвестиционный менеджмент / Под ред. В.В. Мищенко. – М.: КноРус, 2008. – 393 с.
- 46 Кравченко Н.А. Инвестиционный анализ. – М.: Дело, 2007. – 264 с.
- 47 Просветов Г.И. Управление проектами. Задачи и решения. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 200 с.
- 48 Риск-менеджмент инвестиционного проекта. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 544 с.
- 49 Сингаевская Г.И. Управление проектами в Microsoft Project2007. – М.: Диалектика, 2008. – 800 с.
- 50 Соколова Г. Н. Бизнес-планирование для малого предприятия. М.: Вершина, 2003.
- 51 Стешин А.И. Оценка коммерческой деятельности инвестиционного проекта. – М.: Статус-Кво, 97, 2007. – 280 с.

52 Усманова Л.П. Основные аспекты методики оценки эффективности инвестиционного проекта в сфере выставочных услуг. «Современные аспекты экономики», № 18 (111), 2006