



## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Гришин Валерий Петрович

*(фамилия, имя, отчество студента)*

на тему: «Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия сферы общественного питания на основе развития сети филиалов(на примере ООО «Новый Вкус» г. Пенза)

Целью дипломной работы является проект по созданию ресторана «KFC» (Kentucky Fried Chicken) в городе Пензе с использованием методов экономического анализа.

Задачи:

- изучить историю франчайзинга, вникнуть в суть организации предпринимательской деятельности на условиях франчайзинга;
- рассмотреть виды и формы франчайзинга;
- выявить преимущества и недостатки франчайзинга;
- проанализировать деятельность, предлагаемого для открытия, ресторана «KFC» на международном и российском рынке, и оценить возможность его внедрения на рынок общественного питания в городе Пензе;
- выявить риски, которые могут возникнуть при ведении бизнеса, и найти способы их минимизации;
- предоставить проект создания ресторана «KFC» в городе Пен-зе, с обоснованием данного предложения.

В первой главе дипломной работы раскрываются теоритические и организационные аспекты франчайзинговой модели предпринимательской деятельности. Есть возможность более подробно изучить взаимоотношения между франчайзером и франчайзи, оценить преимущества и недостатки франчайзинга. Увидеть реальное применение франчайзинга в бизнесе по формам и видам. Ознакомиться с десяткой лучших франшиз на российском рынке по состоянию на 2014 год.

Во второй главе рассматривается деятельность ресторана «KFC», как на международном, так и на российском рынке. Анализируется рынок Пензенской области с точки зрения общественного питания для внедрения в него ресторана «KFC». Приводятся основные риски, которые могут возникнуть при ведении бизнеса по договору франчайзинга, и пути к их минимизации.

В третьей главе дипломной работы подробно рассказывается о производимом продукте, обоснованно выдвигается место открытия ресторана, в реальном режиме времени рассмотрена конкурентная ситуация на рынке. Раскрыты возможные сильные и слабые стороны ресторана с использованием SWOT анализа. Рассматривается маркетинговая стратегия.

## Содержание

Введение.....	2
1. Теоретические и организационные аспекты франчайзинговой модели организации предпринимательской деятельности.....	5
1.1 Основное содержание франчайзинга и история его развития.....	5
1.2 Виды и формы франчайзинга.....	14
1.3 Преимущества и недостатки франчайзинга.....	18
2. Анализ деятельности сети ресторанов «KFC» (Kentucky Fried Chicken) в России.....	26
2.1 Общая характеристика сети ресторанов «KFC» (Kentucky Fried Chicken).....	26
2.2 Анализ рынка общественного питания в регионе.....	30
2.3 Основные риски при франчайзинговой деятельности и возможные пути их минимизации.....	47
3. Проект создания ресторана «KFC» (Kentucky Fried Chicken) в городе Пенза.....	61
3.1 Содержание проекта.....	61
3.2 Организационно-экономический механизм реализации и функционирования проекта.....	69
3.3 Оценка эффективности и устойчивости проекта.....	81
Выводы и рекомендации.....	90
Список литературы.....	91

## **ВВЕДЕНИЕ**

Открыть собственный бизнес, в настоящее время, не составляет ни какой проблемы, но открыть бизнес с минимальным риском разорения, это уже совсем другое дело.

Максимально снизить риск разорения и удовлетворить, быстро меняющиеся, потребности потребителей, позволяет такая форма предпринимательской деятельности как франчайзинг.

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 посвятили себя теме изучения и анализа функционирования бизнеса в форме 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.

Целью бакалаврской работы является проект по созданию ресторана «KFC» (Kentucky Fried Chicken) в городе Пензе с использованием методов экономического анализа, достижение поставленной цели предполагает необходимость решения следующих задач:

1. Изучить историю франчайзинга, вникнув в суть организации предпринимательской деятельности на условиях франчайзинга
2. Рассмотреть виды и формы франчайзинга
3. Выявить преимущества и недостатки франчайзинга
4. Общая характеристика сети ресторанов «KFC»

5. Провести анализ рынка общественного питания в регионе
6. Выявить риски, которые могут возникнуть при ведении бизнеса, и найти способы их минимизации
7. Предоставить проект создания ресторана «KFC» в городе Пенза
8. Организационно-экономический механизм реализации и функционирования проекта
9. Рассчитана оценка эффективности и устойчивости проекта

Объектом исследования выступает – создание ресторана «KFC» в городе Пензе.

Предметом исследования выступает – применение анализа чувствительности к предлагаемому проекту и методики расчета балльной оценки экспертных показателей к конкуренции, применяется SWOT анализ, рассматривает сильные и слабые стороны ресторана.

При написании бакалавровской работы были использованы учебные издания современных отечественных и зарубежных авторов, таких, как Л.Е. Давыдова, М. Роберт, С.Ю. Ягудин и т.д., а так же периодическая литература бизнес журнал «BePrime», «Югра», «Российская торговля», использование официальных сайтов, как Российская ассоциация франчайзинга, «KFC» и т.д.

В первой главе дипломной работы раскрываются теоритические и организационные аспекты франчайзинговой модели предпринимательской деятельности. Есть возможность более подробно изучить взаимоотношения между франчайзером и франчайзи, оценить преимущества и недостатки франчайзинга. Увидеть реальное применение франчайзинга в бизнесе по формам и видам. Ознакомиться с десяткой лучших франшиз на российском рынке по состоянию на 2014 год.

Во второй главе рассматривается деятельность ресторана «KFC», как на международном, так и на российском рынке. Анализируется рынок Пензенской области с точки зрения общественного питания для внедрения в него ресторана «KFC». Приводятся основные риски, которые могут возникнуть при ведении бизнеса по договору франчайзинга, и пути к их минимизации.

В третьей главе дипломной работы подробно рассказывается о производимом продукте, обоснованно выдвигается место открытия ресторана, в реальном режиме времени рассмотрена конкурентная ситуация на рынке. Раскрыты возможные сильные и слабые стороны ресторана с использованием SWOT анализа. Рассматривается маркетинговая стратегия.

Приводятся финансовые показатели необходимые для открытия ресторана. Сформирована организационная структура ресторана, и методы стимулирования персонала.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Основное содержание франчайзинга и история его развития

Слово «франшиза» произошло от французского «*franchir*», что означает «преодолевать». Впоследствии это слово закрепилось в англоязычных государствах «*franchise*», что означает «лицензия», «привилегия».

*Франчайзинг* – это право на использование товарного знака и технологии с взаимными обязательствами и льготами по ведению бизнеса между франчайзером (передающая фирма) и франчайзи (получающая фирма или частный предприниматель), предоставляемая за определенную компенсацию и оформленная в соответствии с законом о товарных знаках [31, с. 102].

Говоря своими словами, франчайзинг – это предпринимательская деятельность, в которой франчайзи получает право на продажу товара или услуг приобретенного им бренда. Владелец франшизы устанавливает правила ведения бизнеса, которые при продаже товаров или услуг франчайзи обязуется выполнять. При выполнении всех правил франчайзи получает дозволение применять имя компании, ее престиж, товары и услуги, маркетинговые технологии, консультирование и поддержку. Таким образом, список правил не является недостатком, наоборот, означает, что франчайзи имеет прекрасный шанс на получение прибыли, что позволяет понять выгодность своего вложения. Для того, чтобы приобрести франшизу, франчайзи вносит денежную компенсацию (роялти), а затем выплачивает ежемесячно сумму или процент установленный франчайзером. Франчайзи никогда не будет являться полным владельцем товарного знака это своего рода аренда, на право пользования на период выплаты ежемесячных взносов. Размер ежемесячной оплаты оговариваются во франчайзинговом договоре (контракте). Приобретенная франшиза может дать шанс даже самому неопытному, начинающему предпринимателю на успешный и прибыльный бизнес.

*Франчайзер* – это фирма-владелец, которая выдает лицензию или дает согласие на пользование товарным знаком, ноу-хау и операционной системы. К примеру, успешно созданный товар или услуга со временем в которую вкладывается большое количество средств, потихоньку развивается и создает хорошую репутацию и легкую узнаваемость (называемый «бренд-нейм»). В этот момент можно неплохо заработать на продаже своего имени таким образом предлагать предпринимателям, которые хотят повторить подобный успех, купить ее франшизу, тем самым расширив свой рынок сбыта.

*Франчайзи* – это человек или компания, приобретающая возможность обучения и поддержку при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает вознаграждение (роялти) за право пользования брендом. Затраты на создание бизнеса франчайзи оплачивает самостоятельно. Довольно часто франчайзер устанавливает очень выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Тем самым франчайзи приобретает товар по более низкой цене, с возможностью открыть подобный бизнес дешевле, чем без франчайзера. Более подробно взаимоотношения между сторонами можно рассмотреть на рисунке 1.



Рис. 1. Схема отношений в системе франчайзинга [22]

На сегодняшний день франчайзинг самый развивающийся и перспективный вид предпринимательской деятельности. По статистике, в течении



года из 100 на плаву остаются около 20 созданных предприятий, так при открытии своего бизнеса по франчайзинговому договору из 100, около 90 продолжают развитие своего дела. Франчайзинг можно применить к любому виду бизнеса. Выделяют приблизительно 70 отраслей, в которых можно использовать франчайзинг.

Взаимоотношения после заключения договора могут быть прибыльными для обеих сторон:

Для франчайзи:

- выплата первичного взноса за франшизу в оговоренные сроки;
- максимум продаж;
- минимум затрат;
- соблюдает правила предусмотренные договором;
- участвует в рекламной и маркетинговой деятельности проводимой франчайзером.

Для франчайзера:

- сосредоточенно работает над тем, чтобы лидировать в конкурентной борьбе, что было бы очень трудно сделать одному франчайзи;
- предоставляет необходимую поддержку, чтобы франчайзи мог уделять все внимание своим ежедневным операциям;
- определяет вознаграждение за предоставление франшизы и порядок его получения;
- обеспечивает доступ ко всей необходимой технической информации;
- ведет выгодные переговоры с крупнейшими поставщиками;
- контролирует качество работы.

Чтобы отношения между обеими сторонами были плотно закреплены, франчайзи должен выполнять следующие условия:

- Поддерживать взгляды франчайзера, его цели и значимость в данном бизнесе;
- Взаимодоверие и взаимоуважение между франчайзером и франчайзи;
- Соблюдать установленные правила, прописанные в договоре, так как изменениям они не подлежат;
- Стремиться к большему развитию данного бизнеса;
- Активно принимать участие, внося новые идеи (с согласия франчайзера) в бизнес.

Франчайзинг очень распространен за рубежом, и считается одним из эффективных видов ведения бизнеса, особенно в сфере товаров и услуг.

Франчайзинг как система зародился в XX веке в США и первоначально служил для изготовителей средством увеличения сбыта своей продукции. Позднее франчайзинг приняли независимые оптовые и розничные фирмы для сохранения конкурентоспособности с торговыми сетями цепного подчинения других фирм [31, с. 105].

Прототипом современной системы франчайзинга принято считать систему продаж и обслуживания швейных машин Зингера. Основатель всемирно известной компании «Singer Sewing machine company» Исаак Зингер стал родоначальником современного франчайзинга. Начиная с 1851 года, фирма Зингера заключала с дистрибьюторами товара письменный договор на передачу франшизы, договором передавалось право на продажу и ремонт швейных машинок на определённой территории Соединенных Штатов.

На момент организации первой в мире полноценной франчайзинговой системы фирма Зингера обеспечила массовое производство швейных машин, позволяющее поддерживать самые конкурентные цены, но при этом не имела налаженной системы сервиса, которая позволила бы организовать обслуживание и ремонт машин на всей территории США. В связи с этим и была создана франчайзинговая система, которая предоставляла финансово-

независимым фирмам исключительные права продавать и обслуживать швейные машины на определённой территории. Эти первые франшизы, по своей сути, были действующими дистрибьюторскими соглашениями с дополнительными обязанностями франчайзи (дилера) обслуживать машины.

Современный франчайзинг испытал настоящий подъём в 1898, когда компания «Дженерал моторс» начала применять франчайзинговое дилерство.

В 1920-х годах в США начал развиваться стандартный товарный франчайзинг. По принципу франчайзинга начали строить свои взаимоотношения с владельцами розничных магазинов крупные оптовые поставщики. Оптовый продавец (или франчайзер) давал возможность небольшим розничным торговым организациям получать дополнительно многочисленные скидки, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять свою независимость.

После кризиса в экономике США 1930 года франчайзинг начали осваивать нефтеперерабатывающие компании. Так появились первые сетевые бензоколонки, принадлежавшие независимым франчайзи. Как правило, заправочные станции передавались мелким местным предпринимателям на условиях аренды.

Классический товарный франчайзинг, распределяющий в системе франчайзер — франчайзер товары, и услуги начал видоизменяться только в 1950-х годах.

В 1945 году Рэй Крок, будущий основатель компании Мак Дональдс, заинтересовался причинами популярности одного небольшого ресторана в San Bernardino на Западе США. В результате он обратился к владельцам успешного ресторана и вскоре получил лицензию на право купли-продажи таких же ресторанов. В 1955 году Рэй Крок основал компанию Мак Дональдс Систем, Инк., которая является родоначальником франчайзинга бизнес формата (Business Format Franchisings), то есть, франчайзинга в его современном виде, когда вместе с франшизой передается целая система ведения бизнеса.

В 80-х годах на отечественный рынок пришел американский франчайзер, компания «PepsiCo», которая построила на территории СССР несколько заводов по изготовлению безалкогольных напитков. Можно сказать, что это послужило хорошим учебным пособием для тогдашних бизнесменов. Спустя десять лет один из них приобрел права на развитие ТМ Baskin Robbins и создал кафе-мороженое. Вслед за ним стали появляться другие франчайзинговые компании, которые объединялись в целые сети. Самыми известными из них стали кафе «Русское бистро», прачечные «Синий кристалл», детское питание «Партнер».

К сожалению, из-за дефолта в 1998 году, многие дочерние компании потерпели крах, что выявило плохую адаптацию франчайзинга к условиям российской реальности. Ситуация улучшилась ближе к 2003 году, когда стали проводиться семинары, тренинги, курсы, повышающие профессиональный уровень тех, кто решился заняться новым видом бизнеса. Появилось огромное количество состоятельных людей способных приобрести франшизу.

Сегодня франчайзинговых компаний больше чем когда-либо, что говорит о хорошем росте развития данного сегмента рынка. В России существует более 500 франчайзеров – производителей товаров, и тех, кто предоставляет какие-либо услуги и около 3000 франчайзи, которые имеют право на использование бренда. Большая часть отечественного франчайзинга это розничная торговля, а именно супермаркеты. Расширяются сети фитнес-клубов, салонов красоты, баров и ресторанов. Франчайзинг часто используется в пищевой, косметической и текстильной промышленности [8].

По данным РАФ (русской ассоциации франчайзинга) распределение отраслей происходит следующим образом изображено на рисунке 1.2. Почти половина (45 %) приходится на компании, представляющие розничную торговлю. Еще 22 % – это предприятия питания. Компании, представляющие бытовое обслуживание, составляют 18 %, структуры, занимающиеся

обслуживанием бизнеса, – 9 %. На производственные компании приходится 6 % [22].



Рис. 2. Члены РАФ по видам деятельности

В России за последние годы франчайзинг получил широкое распространение. В частности, по франчайзинговой схеме работает большая часть сети продовольственных магазинов-дискаунтеров «Пятёрочка», часть салонов связи компании «Евросеть», электронная карта-справочник «2ГИС», фирма 1С [7].

На российском рынке в различных сферах бизнеса регулярно появляются новые франшизы. По некоторым оценкам, количество предложений уже приближается к одной тысяче франшиз. Попадание компании в рейтинг, независимо от места, является показателем высокого качества и крепкой позиции предлагаемого бренда на рынке. Франшизы Рейтинга ТОП-100 имеют стабильный положительный темп открытий, низкое количество закрытых предприятий и хорошие показатели окупаемости.

При составлении рейтинга франшизы оцениваются более чем по 30 критериям. Среди прочих учитываются и анализируются такие показатели, как: возраст компании, объем инвестиций, динамика роста сети за последние три года, количество повторных открытий существующими партнерами, количество закрытых предприятий, общее количество открытых предприятий, географическая распространенность, среднее время окупаемости и др. В результате выделяются 100 наиболее активно развивающихся в России франшиз, которые, по версии БиБосс.ру являются максимально привлекательны-

ми с инвестиционной точки зрения [26]. Ниже в таблице 1.1 представлены лидирующие десять франшиз.

Таблица 1.1

«10-ка лидирующих франшиз»

Место	Компания	Балл	Тренд	Инвестиции
1	Перекрёсток Экспресс	768	+35	50 000 —200 000 \$
2	ТОНУС-КЛУБ	566	+78	77 000 \$
3	Баскин Роббинс	345	+67	50 000 —120 000 \$
4	СитиМаг	98	+78	0 \$
5	Torro Grill & Wine Bar	89	+80	1 100 000 —1 100 000 \$
6	OPS (Office Print Service)	89	+89	80 000 —80 000 \$
7	Шоколадница	78	+89	150 000 —300 000 \$
8	IST (Industrial Solutions and Technologies)	78	+45	16 000 —40 000 \$
9	Автосуши	78	+34	3 000 000 —4 000 000 \$
10	New York Pizza	78	+45	200 000 —400 000 \$

В настоящее время франчайзинг в России развивается очень быстро. По данным Британской исследовательской компании Euromonitor сегмент Российского фаст-фуда оценил в 6,66 млрд. долларов и предсказал к 2014 году 200% рост. Предприятия и предприниматели все чаще начинают применять франчайзинговую систему ведения бизнеса. За период активного развития рынок франшиз набирает хорошую динамику: на 30% ежегодно растет

количество точек, а на 25% - количество франшиз. Эти данные говорят о том, что франчайзинг в России не только набирает обороты, но и действительно работает, и работает успешно [19].

Как бы то ни было, в России опыта во франчайзинговом бизнесе не так уж и много. Приблизительное время применения франчайзинга в России около 15 лет, из них только последние 7 лет заметен активный спрос. В отличие от России страны дальнего зарубежья являются опытными игроками в этой сфере предпринимательства.

Успешное ведение бизнеса франчайзи, несомненно, сказывается на прибыльности франчайзера, так как не прилагая особых усилий франчайзер получает раскрутку своего товарного знака, имени, расширение потребительского рынка уже усилиями франчайзера. Франчайзер, рискует своим имуществом, и в его интересах стабильность бизнеса и быстрая реакция на изменение потребительского спроса. Благодаря прописанным стандартам франчайзер свободно контролирует деятельность франчайзи как свою собственную сбытовую сеть. Зависимость и заинтересованность в развитии совместного бизнеса важно для обеих сторон. Защищенность от конкуренции благодаря раскрученному бренду позволяет направить все свои силы на развитие бизнеса. Ведение бизнеса по франшизе позволяет развиваться на новых, абсолютно незнакомых территориях, например в другой стране, где франчайзи могут изменить некоторых условия бизнеса в силу традиций, законов, вкусовых потребностей потребителей.

Чтобы стать франчайзи, необходимо внести три вида платежа. Первый — первоначальный платеж или покупка франшизы. Он составляет 7–10% от объема начальных инвестиций. Второй вид платежей — ежемесячные (royalty) платы, которые обычно устанавливаются в процентах от объема продаж (в среднем 4–7%). Третий вид платежей — в рекламный и маркетинговый бюджет (1,2–3% от объема продаж). В целом ежемесячные платежи франчайзи составляют около 12% с оборота (или 60% от прибыли) [2].

В России отношения франчайзинга регулируются договором коммерческой концессии. В договоре франчайзи обязуется предоставить право пользования своими исключительными правами франчайзи. Такой договор заключают в письменной форме и регистрируют в федеральном органе исполнительной власти.

Доходы франчайзера от:

- вступления новых франчайзи;
- роялти (фиксированные платежи или оговоренный процент);
- аренды оборудования, зданий;
- процентов по кредитам выдаваемые франчайзи;
- консультационных услуги;
- маркетинговых взносов франчайзи;
- собственный доход от бизнеса.

В основном при покупке бизнеса по системе франчайзинг срок окупаемости не превышает трех лет.

Для успешного существования своей деятельности франчайзер устанавливает стандарты качества, которые франчайзи должен соблюдать. Это необходимо для контроля над выполнением всех обязательств, положений, процедур и поддержания престижа фирмы на высоком уровне. Чтобы быть уверенным в соблюдении стандартов, франчайзер контролирует деятельность франчайзи, очень точно описывая каким должно быть предприятие, какие технологии использовать и т.д. Так же необходимо обучить франчайзи по разработанной схеме, в этих целях проводятся различные тренинги, как для менеджеров, так и для рабочих.

## **1.2. Виды и формы франчайзинга**

Выделяют четыре основных вида франчайзинга:

- Товарный франчайзинг;
- производственный франчайзинг;
- сервисный франчайзинг;
- франчайзинг бизнес-формата.



## 1. Товарный франчайзинг.

Взаимоотношения в сфере торговли, где франчайзи, на оговоренной территории, имеет право на продажу производимого товара под брендом франчайзера. Такие отношения касаются только продажи товара.

Товарный франчайзинг делится на два типа:

1.1. Продажа товара изготовителя, с использованием его товарного знака. Этот вид франчайзинга в основном используется при розничной торговле, так как необходим контакт с покупателями.

При этом виде франчайзинга основной функцией является распределение продукции. Поставка товара может осуществляться как напрямую так и через третьих лиц (торговые представители, агенты, дистрибьюторы, и другие лица). Положительной чертой является то, что распространение товара через третьих лиц поможет увеличить сбыт, продажи могут осуществляться на максимально удаленных территориях. Данный вид отличается возможностью использования широкого ассортимента товаров, например продажа одежды, обуви, алкогольной продукции и т.д.

1.2. Второй тип товарного франчайзинга основан на сбыте товара франчайзера, который он сам его не производил, а приобрел у постоянных поставщиков. В данном случае франчайзер имеет возможность управлять ассортиментом и комплектовать его. Франчайзи занимается розничной продажей.

Особенностями таких франчайзинговых взаимоотношений выступает бренд франчайзера, единообразие сети и фирменность, которые позволяют узнавать продавца.

## 2. Производственный франчайзинг

Производство определенного вида продукции на основе технического ноу-хау. В данном случае франчайзер может производить сырье, продавать готовый продукт или выступать обладателем прав на патент, не занимаясь самим производством. Фирма продает секрет производимого товара с ис-

пользованием запатентованной технологии. К примеру данного вида франчайзинга можно привести компанию Коса-Kola.

### 3. Сервисный франчайзинг

Сервисный франчайзинг направлен на оказание услуг. Данный тип франчайзинга предоставляет право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера и с использованием его технологий. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые на основании договора передаются франчайзи. При использовании данного типа франчайзинга, франчайзи экономит время на раскрутке и практически сразу получает доход, так как потребитель уже осведомлен об оказании предлагаемых услуг.

На Российском рынке сервисный франчайзинг отражается больше в сфере общественного питания, косметологии и парикмахерских услугах, бытовых услугах, туристическом бизнесе, в области недвижимости. К примеру, можно привести компанию Kodak, Marriott Grand Hotel, SUBWAY и т.д.

Так же к примеру можно привести компанию McDonalds которая имеет свой товарный знак, особую технологию приготовления бутербродов, эксклюзивный внутренний и внешний дизайн помещений, фирменный стиль приготовления блюд и обслуживания клиентов.

### 4. Франчайзинг бизнес-формата (деловой)

При этом типе франчайзинга, франчайзер представляет франчайзи не только право на использование особых методов, способов, искусства ведения бизнеса, а так же проводится подготовка программной деятельности для франчайзи. Франчайзер является помощником при планировании текущих операций, с оборудованием помещений. Данный тип франчайзинга подходит как для оптовой, так и для розничной торговли, применяется в сфере услуг. Единый стиль и метод работы должны соблюдать владельцы данного вида франчайзинга. Владея франшизой бизнес-формата можно присоединить к системе различные направления бизнеса [26].

Форма франчайзинга определяет условия франшизы, закрепляя обязанности между франчайзером и франчайзи. Согласно международной классификации выделяют 5 форм франчайзинга:

- Прямой франчайзинг
- Последовательный франчайзинг
- Распределение (развитие) территории
- Субфранчайзинг
- Мастер-франчайзинг

1. Прямой франчайзинг. Форма, при котором франчайзер передает права на ведение бизнеса с отдельными франчайзи (один владелец, одно предприятие), без посредников, как правило, на определенной территории. Один из самых распространенных и наименее рискованных для франчайзера. Передача прав другому лицу не допускается. Требуется особое внимание со стороны франчайзера на изучение нового рынка, но зато напрямую происходит поддержка франчайзером франчайзи. Например, вы покупаете франшизу на страну, город или регион, и только вы имеете право открывать новые точки данной франшизы в этих городах и получать свой доход.

2. Последовательный франчайзинг. В данной форме франчайзинга, так же оговаривается территория, при положительном ведении бизнеса франчайзи имеет возможность открыть еще несколько франшиз. Для того чтобы получить еще франшизу франчайзи должен доказать, что предприятие осуществляет свою деятельность согласно всем установленным условиям договора. Так же запрещена передача прав третьим лицам.

3. Распределение (развитие) территории. Эта форма дает право на заключение договоров с третьими лицами от имени головной компании, так же с ограничением территории.

4. Субфранчайзинг отличается тем, что предполагает собой формирование отношений между тремя субъектами: франчайзер-франчайзи-субфранчайзи, либо франчайзер-субфранчайзер-франчайзи франчайзер. При заключении договора франчайзер предоставляет франчайзи часть своих прав,

(также продажа третьим лицам), но с ответственностью за развитие на значительно большей территории. Все доходы от оплаты франшизы и роялти субфранчайзи распределяется между франчайзером и франчайзи.

5. Мастер-франчайзинг имеет схожие черты с субфранчайзингом, так как франчайзер также может передавать франчайзи свои права и обязанности. Отличается от прямой франшизы тем, что это в основном это международная франшиза, продается на страну франчайзи (владелец мастерской лицензии), он сам работает с ней и может продавать право пользования на нее внутри страны за роялти, то есть создавать свою франчайзинговую сеть. Естественно отдавая оговоренную часть главному франчайзи. Таким образом, франчайзи купивший франшизу на страну, сам становится франчайзером. Распространение франшизы внутри страны обуславливается условиями договора, то есть возможность действовать самостоятельно, либо с разрешения главного франчайзера.

Среди выделенных форм франчайзинга наиболее медленному освоению рынка соответствует прямой франчайзинг, наиболее агрессивными методами завоевания рынка, остаются субфранчайзинг и мастер-франчайзинг [5].

### **1.3. Преимущества и недостатки франчайзинга**

Главной и очень важной особенностью франчайзингового бизнеса это снижение предпринимательских рисков.

Франчайзинг имеет ряд положительных особенностей и для экономики страны в целом. Он полезен тем, что:

- повышает общую культуру предпринимательских отношений;
- дает возможность для создания новых рабочих мест;
- способствует внедрению новых технологий;
- стимулирует добросовестную конкуренцию;
- создает комплексную систему практического обучения предпринимательству без создания специальных учебных структур и программ;
- привлекает инвестиции в российскую экономику;

- повышает прозрачность бизнеса и собираемость налогов.

Франчайзинг способствует развитию регионов:

- увеличивает занятость населения;
- повышает уровень жизни и образованности населения;
- повышает потребительский спрос на качественные товары и услуги;
- стимулирует добросовестную конкуренцию;
- развивает экономические отношения между регионами и центром;
- происходит развитие региона в целом;
- увеличивает инвестиционную привлекательность [22].

Заманчивым в этом бизнесе является то, что есть возможность:

- быстро открыть свой бизнес, пользуясь известным брендом, и сразу же иметь свою категорию потребителей;
- методы ведения бизнеса разработаны и опробованы;
- участвовать в рекламной деятельности на федеральном уровне;
- рассчитывать на помощь франчайзера;
- улучшать свой бизнес уже проверенными методами;
- получить помощь при выборе территории и оценке эффективности бизнеса;
- быть ячейкой системы и иметь возможность на займы под низкие проценты, страхование, аренду и т.д.

Плюсов у бизнеса с применением франшизы множество.

Сформированная бизнес-система, отработанные бизнес-процессы, доказанная эффективность бизнеса, репутация, позволяет предпринимателю приобрести уже проверенную идею бизнеса. Франчайзер на начальном этапе проконтролирует, выявит возможные проблемы и поможет в повышении эффективности деятельности. Прежде чем приобрести франшизу, франчайзи имеет возможность подробно изучить бизнес в который собирается инвестировать собственные средства, оценить все положительные стороны данной отрасли на основе открытой информации предоставленной франчайзером и сделать правильный выбор. Определившись, франчайзи становится частью системы, тем самым минимизирует риски партнерских отношений, за счет

проверенных связей франчайзера. Востребованность бренда у потребителя является важным условием при приобретении франшизы, поэтому покупая успешную франшизу удачный выход на рынок обеспечен. Что касается рекламы, то затраты на нее минимальны, достаточно просто довести до потребителей данной территории об открытии франчайзингового предприятия. Франчайзи проходит обучение по эффективному ведению бизнеса учитывая все его особенности.

Преимущества для франчайзера:

Франчайзер является владельцем организованного им бизнеса, который получает хорошую стабильную прибыль от своих франчайзи, имеет возможность на глобальное расширение своей сети с подготовленной потребительской низшей и заслуженной репутацией. Еще одним положительным моментом является то, что франчайзеру нет необходимости полностью контролировать деятельность и развитие франчайзи, так как все условия прописаны в договоре. Так же заинтересованность франчайзи в получении максимальной прибыли освобождает от возможного контроля.

Имея хорошую репутацию, и постоянный доход любой предприниматель хочет развивать, как можно шире, свой бизнес. Франчайзинг помогает в этом следующим образом:

- Дополнительные средства полученные от распространения франчайзинга. Выходя на региональный, национальный или международный уровень, требует дополнительных денежных средств. Эти средства можно получить от первоначального взноса, а так же за счет оказания дополнительных платных услуг, например проведение тренингов, транспонировка товара, средства выданные как заемные под проценты.
- Все работающие франчайзи ежемесячно платят франчайзеру за предоставление услуг. Часть этих денег идет на предоставление услуг по поддержке франчайзи этой системы (обучение персонала, консультанты и т. д.).
- Благодаря франчайзи происходит расширение бизнеса и закрепление репутации. На новых рынках франчайзи расширяет бизнес-сеть и инвестирует свои

средства на развитие, что вряд ли смог бы сделать франчайзер самостоятельно на максимально расширенные территории, которую может себе позволить франчайзинг.

- Чем больше точек у франчайзера, тем больше людей знают о существовании данного бизнеса, значит выше узнаваемость на рынке при предоставлении услуг. Использование рекламы увеличивает продажу и прибыль в каждом предприятии франчайзинговой системы.
- Доступность информации для франчайзера, дает ему возможность к манипуляции действий франчайзи.

Применение правильной концепции развития компании в основном зависит от ее проверенности и прибыльности. Опыт головной компании позволяет привлекать новых франчайзи, предоставляя им возможность вести свой бизнес так же успешно.

Преимущества для франчайзи:

Весь богатый опыт ведения бизнеса франчайзера переходит к франчайзи с целью развития и усиления значимости франшизы, что впоследствии приведет к получению максимальной прибыли. Став владельцем франчайзингового пакета франчайзи получает:

- Собственный бизнес, в котором обязательно помогут, если возникнут какие-нибудь проблемы, помогут предвидеть рискованные ситуации и найти пути к их минимизации. Франчайзи получает профессиональную поддержку от франчайзера. Такая поддержка помогает ему избежать тех ошибок, которые обычно делают другие предприниматели на этапах развития бизнеса.
- Франчайзер оберегает франчайзи от принятия неверных действий, которые могли бы повредить или вообще разорить его предприятие.
- Франчайзи имеет наглядный жизненный пример протекания всего бизнеса в целом, что помогает определить подходит ли этот бизнес для него самого, с какой категорией людей он будет работать, с какими трудностями ему придется столкнуться и какой доход он сможет получать от приобретенного им бизнеса.

- Франчайзинг предполагает поддержку франчайзи в период перед открытием бизнеса. Франчайзи нет необходимости тратить много времени на получение необходимых знаний в учебных заведениях или учиться на своих ошибках в данной отрасли. Все необходимые знания франчайзи получает из специально подготовленных программ обучения и программ по развитию системы управления, которые франчайзер передает всем новым франчайзи и ключевым работникам.
- В последствии франчайзи получает поддержку постоянно. Когда бизнес уже открыт и франчайзи так же продолжает получать услуги связанные с ведением бизнеса, это и консультации по интересующим вопросам касающиеся самого бизнес-проекта, так и вопросы по маркетингу. При возникновении проблемной ситуации франчайзи всегда может обратиться за помощью к франчайзеру, ведь репутация бизнеса дорога всем владельцам франшизы. В этом и есть, несомненно, плюс во франчайзинге, что начинающий предприниматель не остается один на один с проблемами в бизнесе, а имеет поддержку со стороны.
- Репутация и бренд. Использование товарного знака, на это имеет право любой владелец приобретенного бизнес-пакета с использованием франшизы. Только франчайзи, работающие в системе данной франшизы, имеют эксклюзивное право использовать товарный знак франчайзера. Это дает уникальную возможность к мгновенной узнаваемости даже на первоначальном этапе открытия. Появление потенциальных клиентов не заставит себя ждать. Индивидуальному же предпринимателю придется хорошенько задуматься не только о продаваемом товаре или услуге, но и о своей репутации никому не известной фирмы. Франчайзи же покупает себе репутацию вместе с покупкой франшизы. Индивидуальный предприниматель вряд ли добьется мирового признания и всеобщую узнаваемость, которую использует франчайзи.
- Разделение территории. Для открытия новой франчайзинговой точки франчайзер определяет своему франчайзи территорию ведения бизнеса. Вся определенная франчайзером и франчайзи территория зафиксирована в договоре.



На доступной территории франчайзи может заниматься эффективным развитием своего бизнеса. Данное ограничение обеспечивает то, что не будет внедрения такой же франшизы на этой же территории. Для индивидуального предпринимателя при сегодняшних рыночных условиях, когда рынок разнообразен различными товарами и услугами, сделать свой открывающийся бизнес конкурентоспособным будет очень трудно. Тем более, никогда нельзя быть уверенным, что по близости не откроется подобный магазин с таким же или даже лучшим товаром или услугой.

#### Недостатки франчайзинга

Утверждать, что франчайзинг-это идеальная без рисковая система ведения бизнеса конечно же нельзя. Можно сказать, что это бизнес, в котором риски сведены к минимуму. В сравнении с другими странами законодательная база России, регулирующая деятельность франчайзинга далеко не идеальна. Для управления правами сторон используется договор коммерческой концессии. Необходимость регистрации договора в Роспатенте и Регистрационной палате. Продление договора от 5 до 10 лет без изменения условий ведения бизнеса. Такие изъятия иногда отпугивают клиентов желающих приобрести франшизу.

Рассмотрим недостатки для франчайзера и франчайзи:

#### Недостатки для франчайзера:

- Самостоятельность франчайзи. Франчайзи является владельцем приобретенного бизнес-пакета, даже выполняя все условия договора франчайзер не в состоянии детально контролировать деятельность бизнеса.
- Данный вид бизнеса, несомненно, зависит от репутации и успехов всей сети. Если репутация будет подорвана со стороны головной компании или отдельного франчайзи пострадает весь бизнес, и все его владельцы.
- Оплата с опозданием или не выплата вовсе. Установленный, чаще всего ежемесячный, платеж роялти франчайзи может задержать, или попытаться скрыть отчетность для начисления процента за предоставленную франшизу.

- Франчайзер рискует, продав свою франшизу раскрытием конфиденциальной информации. Уникальность технологий, засекреченность рецептов, особая тактика, в этом и заключается успех франчайзинга. Обучившись и узнав все тонкости ведения бизнеса недобросовестный франчайзи может воспользоваться этим в своих корыстных целях.
- Отказ от продолжения договора франчайзи. Проработав какое-то время, обучившись, проникнув в суть самого ведения бизнеса, франчайзи может захотеть открыть собственный похожий бизнес. Стать самостоятельным уже опытным предпринимателем, и никому ни за что не платить. Тем самым создать конкуренцию для уже существующего на рынке франчайзингового бизнеса.

#### Недостатки для франчайзи:

- Невыполнение условий франчайзингового договора. Все условия прописанные в договоре должны выполняться франчайзи. Франчайзи может предложить нововведение в конкретный бизнес, но ничего не может менять самостоятельно без разрешения франчайзера.
- Ограниченные возможности. Такие ограничения могут касаться рабочих часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю. Франчайзи принимает эти ограничения до вступления в силу франчайзингового договора.
- Бизнес существует без поддержки франчайзера. Во время выбора франшизы, франчайзи следует уточнить, на какую поддержку от франчайзера он может рассчитывать, предоставляет ли франчайзер необходимую поддержку по менеджменту или ведению работ.
- Выяснить финансовое благополучие франчайзера. Перед приобретением франшизы франчайзи должен уточнить финансовое положение франчайзера. Может случиться так, что франчайзер объявит о банкротстве, что может привести к продаже франшизы или ее аннуляции.
- Расторжение договора. На начальном этапе развития бизнеса, франчайзер может увидеть ожидаемый успех и под каким-либо предлогом разорвать кон-

тракт с франчайзи и самостоятельно выйти на данный рынок. В этом случае нужно быть более внимательным к арендуемому помещению, лучше, если это будет собственное владение, к исключительным правам во франшизе, что предотвратит появление такого же бизнеса в этом же городе, так чаще поступает сам франчайзер.

- «Бесплатный вход — платный выход», франчайзер предоставляет франчайзи на этапе запуска все от стеллажей до рекламы, и требуя существенные компенсации в случае аннулирования контракта по инициативе франчайзи [29].
- Нарушения со стороны рабочего персонала. Самодеятельность работников в несоблюдении технологических условий, может привести к нарушению условий по франчайзинговому договору. Следовательно, франчайзер имеет полное право разорвать контракт с франчайзи, и весь труд и средства будут потеряны.

Перед тем как приобрести франшизу франчайзи следует внимательно изучить структуру бизнеса. Оценить рискованность этого дела для себя лично, возможно, что конкретный бизнес покажется невыгодным для франчайзи. Попытаться выяснить, как ведет себя франчайзер с другими франчайзи, и на какую помощь можно будет рассчитывать. Уточнить все тонкости по франчайзинговому договору, чтобы быть готовым к любой ситуации [31, с. 109-115].

## **2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ РЕСТОРАНОВ «KFC» (KENTUCKY FRIED CHICKEN) В РОССИИ**

### **2.1. Общая характеристика сети ресторанов «KFC» (Kentucky Fried Chicken)**

«KFC» — американская сеть кафе общественного питания, специализирующихся на блюдах из курицы. Была основана в 1952 году Харландом Сандерсом под вывеской Kentucky Fried Chicken (рус. Жареный цыпленок Кентукки). В 1991 бренд сократил название до «KFC». С 1997 года сеть принадлежит крупной ресторанной компании Yum! Brands, владеющей также такими брендами, как Pizza Hut и Taco Bell. Сегодня сеть «KFC» представлена в 115 странах мира — это более 17 000 точек, в которых ежедневно обслуживаются около 12 000 000 клиентов. Главный офис находится в Луисвилле, штат Кентукки.

Yum! Brands крупнейший в мире ресторанная компания с точки зрения системных ресторанов, с более чем 40 000 мест в более чем 130 странах и территориях и занято более одного миллиона окружающих. Yum! ранг номер 201 в списке Fortune 500, с доходами, превышающими \$ 13 млрд. в 2012 году [27].

#### *Основатель сети*

Гарланд Дэвид Сандерс (англ. Harland David Sanders), более известный как Полковник Сандерс (англ. Colonel Sanders) (9 сентября 1890 — 16 декабря 1980) — основатель сети, чей образ стал важной частью рекламной кампании «KFC». Он никогда не был офицером. Звание полковника — это почётный титул, присуждаемый ежегодно губернатором штата за выдающиеся заслуги в общественной жизни. В 1935 году Сандерсу был присвоен почетный «Орден кентуккийских полковников» с формулировкой «за вклад в развитие придорожного общественного питания». В 1930 г. 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 пер-

вый ресторан. В это же время Сандерс начал работать над созданием знаменитого рецепта панировки из 11 трав и специй, который используется компанией по сей день.

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 г., имея уже около 600 ресторанов, работающих по системе франчайзинга, Сандерс оформляет сделку о продаже своей компании группе инвесторов во главе с Джоном Брауном-Младшим (будущим губернатором штата Кентукки).

#### *«Кулинарная автобиография» Сандерса*

В 2011 году «KFC» Corp. обнаружила неопубликованную «Кулинарную автобиографию» полковника Сандерса, хранившуюся в архиве компании в Луисвилле на протяжении последних 40 лет. Автобиография уделяет особое внимание его увлеченности едой, готовности к упорной работе и пониманию значимости домашней кухни. Рукопись книги была случайно обнаружена ветераном компании, проработавшим в ней более 30 лет. Сейчас оригинал «Кулинарной автобиографии» помещен в хранилище «KFC» рядом с секретным оригинальным рецептом, который сделал Сандерса знаменитым. В ближайшем будущем компания планирует издать книгу на основе этой находки.

#### *Распространенность ресторанов В СНГ:*

##### *Армения*

В 2006 году ««KFC» Ростикс» раскрыл свои двери в Армении. В настоящее время в Ереване действуют восемь ресторанов сети.

##### *Украина*

20 декабря 2012 года в Киеве, в торговом центре "Ocean Plaza", появился первый ресторан «KFC». В 2014 году планируется открытие шестого ре-

сторана «KFC» на пр-т. Бажана возле станции метро Осокорки (ТРЦ Appetite), седьмого ресторана в ТРЦ Dream Town, и восьмого ресторана в ТРЦ Art Mall.

Молдавия

В 2011 году «KFC» открылся в Молдавии в ТРЦ "Shopping MallDova".

Казахстан

В 2010 году «KFC» был открыт в Казахстане.

*«KFC» в России*

В России сеть открылась под брендом Ростик'с в 1993 году, первый ресторан открылся в ГУМе. 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! воспользовалась своим опционом и выкупила сеть полностью.

*Запуск «KFC»*

После выкупа всей сети Yum! Brands приступила к изучению готовности потребителей к замене привычного бренда на другой. В тестовом режиме под брендом «KFC» были открыты рестораны в Санкт-Петербурге, Сочи, Самаре, Краснодаре и ряде других городов России. Как показали результаты исследований компании, реакция на смену интерьера, вывески, названия блюд была положительная, и поэтому все рестораны до конца 2012 года были переведены в формат работы «KFC». Официальный запуск «KFC» как самостоятельного бренда на российском рынке состоялся в сентябре 2011 года.

*Планы развития*

По состоянию на декабрь 2011 года под маркой «KFC» работают 200 ресторанов в СНГ: достоверно известно о 50 корпоративных точках, 122 — по договору концессии.

В СНГ рестораны открыты в Казахстане, Украине, Молдове, Армении, России, и Азербайджане. Компания планирует продолжить активный рост, в том числе, расширить границы присутствия сети в странах СНГ. Хотя фокус

«KFC» на данный момент — это Москва и другие города-миллионники России. Компания планирует активно развиваться по системе франчайзинга. Согласно прогнозам топ-менеджеров компании, под маркой «KFC» каждый год будет открываться по 34 ресторана. Сеть «KFC» в России и странах СНГ к 2015 году должна расширяться до 300 ресторанов. Компания собирается развивать рестораны форматов In-line, Food court и Drive Thru.

По состоянию на февраль 2014 года в России работает 261 ресторан «KFC».

«KFC» представлен в следующих городах России: Кемерово, Москва, Воронеж, Волгоград, Санкт-Петербург, Барнаул, Екатеринбург, Анапа, Зеленоград, Ижевск, Казань, Калуга, Клин, Краснодар, Армавир, Красноярск, Лобня, Люберцы, Магнитогорск, Мытищи, Набережные Челны, Нижневартовск, Нижний Новгород, Новосибирск, Одинцово, Омск, Оренбург, Пермь, Подольск, Пушкино, Ростов-на-Дону, Самара, Саратов, Стерлитамак, Сергиев Посад, Сочи, Ставрополь, Стерлитамак, Сургут, Лангепас, Тольятти, Тюмень, Уфа, Химки, Электросталь, Ярославль, и в других. В ноябре 2013 года первый ресторан открылся в городе Пензе, а в январе 2014 года – в Оренбурге. Ожидается открытие в Томске, и Кирове.

#### *Франчайзинг*

Чтобы стать франчайзи «KFC», необходимо обладать суммой около \$700 000 для вложения в бизнес. Сейчас в России и странах СНГ по системе франчайзинга работает 71% ресторанов.

#### *Карьера в «KFC»*

На сегодняшний день в «KFC» (Россия) работает более 5000 человек. Для сотрудников существует мотивационная программа «Лучшие из Лучших».

#### *Продукция*

По утверждению менеджеров «KFC», свежее охлажденное куриное мясо является основным конкурентным преимуществом компании. Вся продукция поставляется в рестораны только локальными поставщиками.

В основе меню «KFC» — два вкуса: оригинальный «11 специй и трав» и острый «Hot and Spicy». Акцент в меню делается на линейках блюд, в состав которых входит куриное мясо, приготовленное по этим рецептам.

Рецепт «11 трав и специй», с помощью которого готовятся куриные блюда «KFC», является секретным. Оригинальная рецептура панировки курицы держится в тайне уже много лет и известна лишь нескольким сотрудникам компании «KFC».

В связи с ребрендингом изменился дизайн упаковки, а также ее материал — с бумажной на картонную.

#### *Интересные факты*

Открывшийся в 2012 году второй в Азербайджане «KFC» стал самым большим рестораном «KFC» в мире.

В 2006 году группа энтузиастов соорудила в пустыне Невада логотип компании, который был виден из космоса. Площадь плаката составила 26000 м<sup>2</sup>, а на работу ушло около 3 тыс. человеко-часов.

Старый слоган «KFC»'s «Finger licking good» (пальчики оближешь) в переводе на китайский «Ешь свои пальцы».

В ноябре 2014 года «KFC» за 11 дней раздала 100 000 бесплатных сэндвичей своим друзьям в социальных сетях.

Наибольшее количество ресторанов «KFC» находится в Китае [1].

## **2.2. Анализ рынка общественного питания в регионе**

Блюда быстрого приготовления существуют в национальной кухне различных стран мира (например, итальянская пицца). Индустрия фаст-фуда возникла в 1920-е годы в Америке.

#### *Причины популярности фаст-фуд*

Преимуществом этих блюд является быстрота приготовления и употребления, дешевизна. С одной стороны, это находит отклик у потребителя (особенно в крупных городах с насыщенным ритмом жизни). С другой стороны, такая пища очень технологична, что позволяет сетям фаст-фуд быстро



развиваться. Не последнюю роль играет агрессивная реклама в различных СМИ.

#### *Распространение в России*

Согласно результатам последних исследований, рестораны быстрого питания являются наиболее посещаемыми заведениями общественного питания в России. За последние полгода их посещали около 70 % жителей крупных городов России. При этом настоящими любителями фаст-фуда является молодежь, что связано с их социально активным поведением, мобильностью, а также меньшей приверженностью к здоровому образу жизни и питания.

Позитивные тенденции в развитии экономики, социальной жизни общества постепенно распространились и на сферу общественного питания. В настоящее время потребители имеют возможность сравнения и выбора, что стимулирует субъекты хозяйствования к расширению услуг и повышению их качества.

В системе общественного питания рыночные отношения получили наибольшее развитие, создан эффективный механизм удовлетворения потребностей населения.

Миссия предприятий общественного питания заключается в удовлетворении индивидуальных, персонифицированных потребностей населения не только в услугах по организации питания, но и по культурному проведению досуга.

Особенность услуг питания также состоит в том, что они довольно тесно переплетаются с другими сферами деятельности. В частности, общественное питание является неотъемлемой частью туристического и гостиничного бизнеса, который предусматривает также использование разнопрофильных предприятий питания.

По данным формы 1-МО «Сведения об объектах инфраструктуры муниципального образования», предоставляемой органами местного самоуправления за рассматриваемый период (2011-2015г.) рисунок 3. в Пензенской области количество ресторанов, кафе, баров выросло на 16%, столовых учебных заведений, организаций и промышленных предприятий - на 11%. Количество общедоступных столовых, закусочных постоянно менялось и в 2015г. вернулось к уровню 2011г.

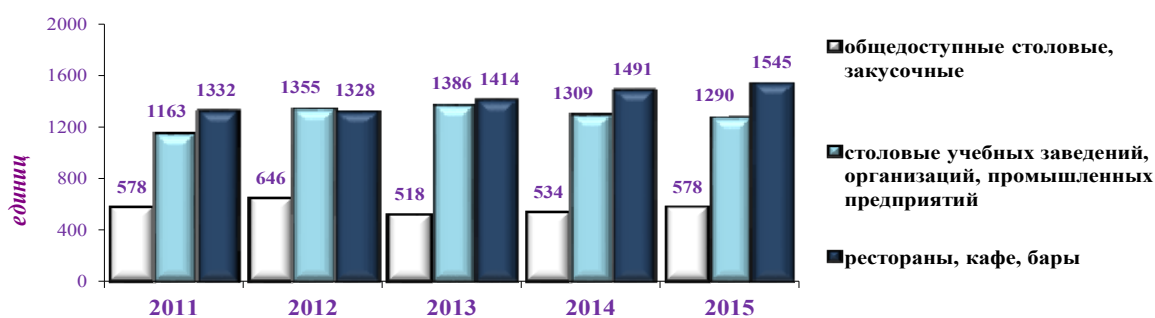


Рис. 3. Объекты общественного питания [15]

В общедоступных предприятиях общественного питания число посадочных мест рисунок 4. за это время сократилось на 21%. В столовых, рассчитанных на «свой» контингент посетителей, отмечается умеренный рост (на 3%). Более чем на треть (на 35%) выросло число мест в ресторанах, кафе и барах.

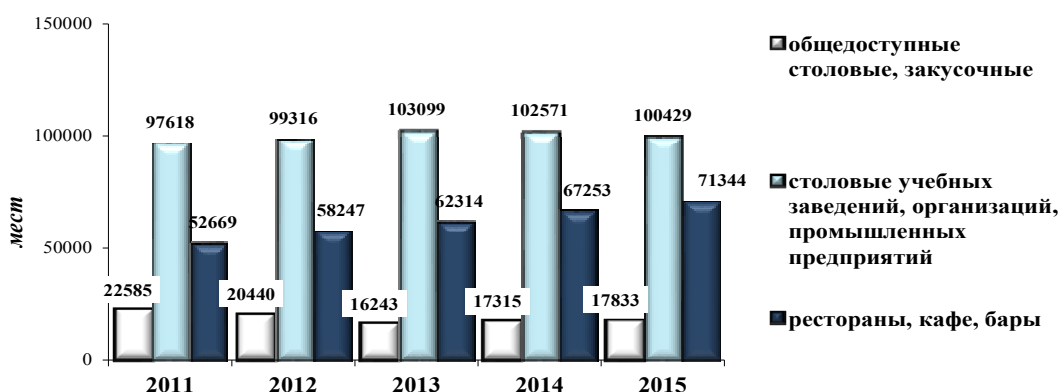


Рис. 4. Число мест в объектах общественного питания [15]

Таким образом, динамика наличия и вместимости предприятий общепита свидетельствует о постепенном изменении характера предоставляемых услуг, структурном сдвиге в пользу более дорогого питания, в сочетании с отдыхом и развлечениями.

Изменилась также площадь зала обслуживания посетителей. В 2015г. по сравнению с предыдущим годом в столовых учебных заведений, организаций промышленных предприятий она снизилась на 6,4 тыс. м<sup>2</sup> (на 4,9%). А в ресторанах, кафе и барах площадь увеличилась на 8,0 тыс. м<sup>2</sup> (6,8%), в общедоступных столовых, закусочных - на 4,8 тыс. м<sup>2</sup> (16,8%).

*Численность занятых* в общественном питании постепенно возрастала, с 5,6 тыс. человек в 2005г. до 9,4 тыс. в 2011-м, но в 2012 году она сократилась на 6,4% и составила 8,8 тыс. человек или 1,1% общей численности занятых в экономике области. Число работников столовых при предприятиях (учреждениях) снизилось за год на 7,1%, в ресторанной деятельности - на 5,0%. Однако в сравнении с 2005г. численность работников в ресторанной деятельности увеличилась в 3,2 раза, а в деятельности столовых уменьшилась на 23%. Все данные свидетельствуют об усилении «ресторанного» уклона в общественном питании.

Постепенно растет оплата труда. В 2015г. по сравнению с 2007-м она увеличилась (в номинальном выражении) в 1,6 раза (в целом по экономике региона – в 1,9 раза). Из-за отставания в темпах роста увеличилось отставание от средней заработной платы, сложившейся в Пензенской области. Если прежде зарплата работников общепита составляла 51% областного уровня, то теперь – 45%.

Средняя зарплата представлена на рисунке 5. в предприятиях общественного питания разного типа существенно различается. В ресторанах она в 1,6 раза ниже, чем в других предприятиях общепита, за 2015г. снизилась на 12% и составила 9650 рублей. В деятельности столовых заработная плата продолжала расти, увеличившись за последний год на 13% и составив 15925 рублей.



Рис. 5. Среднемесячная заработная плата работников [15]

В октябре 2013г., по данным обследования, средняя зарплата поваров составляла 11,2 тыс. рублей, официантов, барменов, буфетчиков – 12,6, руководителей производственно-эксплуатационных подразделений (служб) предприятий общественного питания и гостиниц – 20,4 тыс. рублей.

*Оборот общественного питания*, отражен в таблице 2.1, резко снизился в первой половине 90-х годов прошлого века, с началом экономических преобразований в стране. После пятикратного снижения в результате роста цен и падения покупательной способности доходов населения он до сих пор находится практически на этом же уровне и лишь немногим (на 3,3%) превышает показатель 2000 года.

Таблица 2.1

### Оборот общественного питания

Год	Млн. руб. (1990, 1995гг. - млрд. руб.)	В процентах				На душу населения	
		к 1990	к 1995	к 2000	к предыду- щему году	рублей (1990, 1995 – тыс. руб.)	в процентах к предыду- щему году
1990	0,4	100	x	x	104,4	0,1	105,1
1995	414,0	20,7	100	x	77,3	151	77,8
2000	1637,2	19,8	95,6	100	104,4	622	105,2

Год	Млн. руб. (1990, 1995гг. - млрд. руб.)	В процентах				На душу населения	
		к 1990	к 1995	к 2000	к преды- дущему году	рублей (1990, 1995 – тыс. руб.)	в процентах к предыду- щему году
2005	4075,5	20,3	98,0	102,5	104,0	1625	105,2
2006	4591,9	20,5	99,0	103,5	101,0	1852	102,1
2007	5644,8	21,1	101,8	106,4	102,8	2293	103,6
2008	7449,3	22,1	106,7	111,6	104,9	3038	105,3
2009	7359,3	20,0	96,5	100,9	90,4	3011	90,7
2010	7668,3	19,9	96,3	100,7	99,8	3150	100,3
2011	9077,6	20,7	100,2	104,8	104,1	3742	104,4
2012	9644,6	20,5	98,8	103,3	98,6	3980	98,7

За 2015 год оборот общественного питания составил 9,6 млрд. рублей, на 1,4% меньше, чем в 2011г. Темп роста за этот год оказался самым низким в Приволжском федеральном округе.

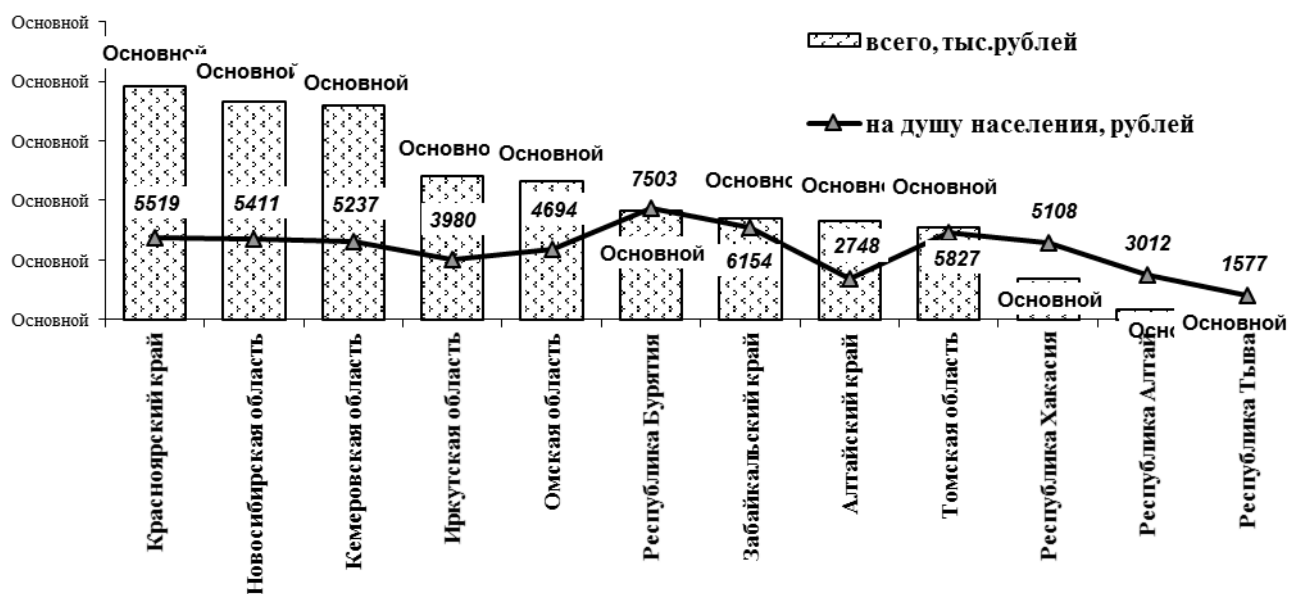


Рис. 6. Оборот общественного питания по регионам в 2012 году [15]

Оборот общественного питания существенно различается по регионам рисунок 6. По абсолютному показателю Пензенская область занимает 4-е место в Приволжском федеральном округе. Но корректное сравнение возможно только с учетом численности жителей. По обороту общественного питания

на душу населения лидирует (7503 руб. за год). В нашей области на душу приходится 3980 рублей (9-е место в СФО; в 2000г. - 2-е).

Оборот общественного питания дифференцирован и внутри региона, по муниципальным образованиям (Таблица П.1.1). Наибольший оборот сложился в Пензе (4408,9 тыс. руб.), (1128,3) (881,0 тыс. руб.). Наибольшую сумму на душу населения тратят жители Пензы (за год - по 7324 рубля), (5689), (5606 руб. (Таблица П.1.2). В наименьшей степени услугами общественного питания пользуется население и района (538 и 549 рублей).

Финансово-экономическая ситуация в стране не вполне стабильна, возможно как улучшение, так и негативное изменение отдельных показателей. Общественное питание в условиях кризиса переживает не лучшие времена.

Общественное питание одним из первых встало на рельсы преобразований, изменились организационно-правовые формы предприятий. После принятия закона РФ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации", специализированные предприятия, исчезавшие в первые годы приватизации, сейчас набирают темпы в своем развитии (шашлычные, пельменные, пиццерии, бистро и др.).

Многие предприятия общественного питания являются чисто коммерческими, но наряду с этим развивается и социальное питание: столовые при производственных предприятиях, студенческие, школьные столовые. Появляются комбинаты питания, фирмы, которые берут на себя задачи организации социального питания.

Рассмотрим изменение оборота общественного питания в организациях различных форм собственности таблица 2.2. Наиболее развито общественное питание в негосударственном секторе, на него приходится 92,2% общего оборота (в 2000г. – 90,4%), удельный вес предприятий частной собственности за 12 лет увеличился с 69,5% до 88,4%. Доля организаций государственной и муниципальной собственности, наоборот, уменьшилась с 9,6% до 7,8%.

## Оборот общественного питания по формам собственности

Год	Оборот общественного питания - всего	в том числе по формам собственности:		
		государственная и муниципальная	частная	другие формы собственности
Миллионов рублей (1995г. – млрд. руб.)				
1995	414,0	97,4	108,3	208,3
2000	1637,2	157,8	1137,0	342,4
2005	4075,5	435,0	3363,0	277,5
2009	7359,3	833,3	6342,2	183,8
2010	7668,3	994,4	6367,5	306,4
2011	9077,6	735,9	7887,0	454,7
2012	9644,6	749,4	8524,4	370,8
2013	10257,2	801,3	8821,6	643,3
2014	10865,4	852,1	9032,4	980,9
2015	12025,5	903,3	10023,1	1099,1
В процентах к итогу				
1995	100	23,5	26,2	50,3
2000	100	9,6	69,5	20,9
2011	100	10,7	82,5	6,8
2012	100	11,3	86,2	2,5
2013	100	13,0	83,0	4,0
2014	100	8,1	86,9	5,0
2015	100	7,8	88,4	3,8

Сложившаяся в свое время система общественного питания преобразуется в соответствии с изменившимися условиями хозяйствования. Крупные и средние организации за последние годы постепенно утратили свое значение в формировании оборота общественного питания данные представлены на рисунке 7. В 2005 году на их долю приходилось 35,6% оборота, в 2015 году – 20,3%. Доля малых предприятий и индивидуальных предпринимателей постепенно возрастала и составила 79,7% (в 2005г. - 64,4%).

Преобразования на потребительском рынке не обошлись без негативных проявлений: существовавшие ранее хозяйственные связи в значительной

мере разрушены, система обеспечения населения товарами в большинстве субъектов Российской Федерации складывается стихийно. Резкий спад отечественного производства и снижение жизненного уровня населения, значительная дифференциация в доходах различных социальных групп населения привели к сокращению платежеспособного спроса и сужению потребительского рынка.

Цены - это один из основных факторов, влияющих на оборот общественного питания. В сравнении с 2007г. потребительские цены на товары и услуги в Пензенской области выросли в 4,4 раза, в общественном питании – в 5,7 раза. Реальные располагаемые денежные доходы населения, резко снизившись в 90-х годах, затем возрастали, что не исключает их снижения в отдельные периоды (2007, 2011, 2013.2015,2017гг.).

За рассматриваемый период потребительские цены таблица 2.3 на продукцию общественного питания, как правило, росли более быстрыми темпами, чем цены на продовольственные товары.

Таблица 2.3

Динамика потребительских цен по группам товаров

	Январь-декабрь в процентах к январю-декабрю предыдущего года								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Все товары</b>	<b>121,4</b>	<b>109,4</b>	<b>108,0</b>	<b>108,9</b>	<b>114,4</b>	<b>111,3</b>	<b>107,2</b>	<b>109,6</b>	<b>105,5</b>
в том числе									
продовольственные (без алкогольных напитков)	118,8	112,5	110,3	109,5	122,2	112,5	106,3	111,1	104,0
непродовольственные	127,2	107,1	106,6	108,3	109,8	110,5	107,5	108,6	106,2
алкогольные напитки	129,9	106,3	107,1	109,6	110,3	110,4	107,8	108,7	109,7
<b>Общественное питание</b>	<b>116,6</b>	<b>115,7</b>	<b>111,6</b>	<b>119,5</b>	<b>125,9</b>	<b>109,3</b>	<b>104,4</b>	<b>113,8</b>	<b>107,8</b>
Услуги	128,5	109,99	109,9	112,5	117,6	114,4	107,5	107,7	105,3



Порою лидерами роста цен становятся общедоступные точки общепита и столовые при организациях и предприятиях (в таблице максимальный рост цен выделен жирным шрифтом). Так, в 2015 году обеды в столовых при организациях таблица 2.4 стали дороже на 13,6%.

Таблица 2.4

Индексы цен на услуги общественного питания

в % к декабрю предыдущего года.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Общественное питание - всего</b>	<b>110,6</b>	<b>115,1</b>	<b>118,6</b>	<b>119,8</b>	<b>121,5</b>	<b>101,6</b>	<b>109,4</b>	<b>113,1</b>	<b>109,6</b>
Кофе в кафетерии	106,6	102,7	109,1	106,9	151,6	108,8	115,1	109,7	103,0
Обед									
в ресторане	<b>123,7</b>	112,3	<b>128,4</b>	119,5	122,4	<b>107,7</b>	106,5	111,5	105,6
в столовой в организации	107,4	<b>123,8</b>	120,9	<b>130,5</b>	<b>124,3</b>	104,2	105,5	112,0	<b>113,6</b>
в столовой, кафе, закусочной	115,4	110,4	115,5	115,1	118,9	97,4	<b>111,1</b>	<b>113,7</b>	107,6

По данным таблицы 2.5 можно сделать вывод, что с 2000 по 2012г. обед в ресторане подорожал в 3,1 раза, в столовых организаций – в 6,4, в общедоступной столовой, кафе, закусочной – в 4,1 раза.

Таблица 2.5

Средние цены на услуги общественного питания

	2000	2005	2006	2007	2008	2012	2013	2014	2015
Кофе в кафетерии	7,56	10,85	11,37	12,12	18,00	20,20	23,88	26,12	26,45
Обед на 1 человека									
в ресторане	141,80	237,21	307,06	367,88	465,02	502,10	532,57	587,23	433,65
в столовой в организации	20,98	48,08	58,29	76,21	86,39	98,54	103,83	116,44	135,22
в столовой, кафе, закусочной	34,43	69,05	73,53	86,19	105,34	102,68	113,96	129,71	141,79

В результате ускоренного подорожания обедов в столовых постепенно снижается различие в стоимости обедов в предприятиях общественного питания разного типа. Если в 2000г. обед в столовой при организации был в 6,8

раза дешевле ресторанного, то в 2015г. – в 3,2 раза. Различие в цене обеда в общедоступной точке общепита и ресторане за это время сократилось с 4,1 до 3,1 раза.

*Финансовое состояние* – комплексное понятие, которое характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия, это характеристика его финансовой конкурентоспособности (т.е. платежеспособности, кредитоспособности), выполнения обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами.

Финансовое состояние крупных и средних организаций общественного питания в 2012 году складывалось по-разному. Рестораны преуспевали, их *сальдированный финансовый результат* в последние годы возрастает, по сравнению с предыдущим годом он увеличился на 45%. А у столовых при предприятиях (учреждениях) наблюдается снижение (в 2015г. - на 36%).

Таблица 2.6

Финансовое состояние крупных и средних организаций  
общественного питания

	Деятельность ресторанов			Деятельность столовых при предприятиях (учреждениях) и поставка продукции общественного питания		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), тыс. руб.	7359	9025	13079	5835	3827	2443
в том числе:						
прибыль	14613	10260	13091	6361	3827	2443
убытки	7254	1235	12	526	-	-
Удельный вес организаций, в процентах от общего числа						
прибыльных	57,1	66,7	83,3	85,7	100,0	100,0
убыточных	42,9	33,3	16,7	14,3	-	-

В обоих видах деятельности постепенно увеличивается *доля прибыльных субъектов хозяйствования*. По сравнению с 2012 годом удельный вес прибыльных ресторанов увеличился с 62% до 83%. Столовые при предприятиях (учреждениях), при снижении суммы прибыли, второй год не допускают убытков, доля прибыльных среди них за это время выросла с 60% до 100%.

К важнейшим показателям финансового состояния предприятий относятся дебиторская и кредиторская задолженность. Их возникновение при системе безналичных расчетов представляет собой объективный процесс хозяйственной деятельности, продажа (покупка) товаров предприятием не означает немедленной оплаты.

*Дебиторская задолженность* - важный компонент оборотного капитала. Ее уровень определяется многими факторами: видом продукции, емкостью рынка, его насыщенностью данной продукцией, принятой на предприятии системой расчетов и др. Источником покрытия дебиторской задолженности являются отвлеченные из оборота собственные средства.

Таблица 2.7

#### Анализ кредиторской и дебиторской задолженности

	Деятельность ресторанов			Деятельность столовых при предприятиях (учреждениях) и поставка продукции общественного питания		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Задолженность, тыс. руб.						
дебиторская	7428	17790	34007	13601	13879	12012
в т.ч. просроченная	-	-	-	706	706	706
кредиторская	10727	47272	67889	25016	24663	23342
в т.ч. просроченная	-	1244	-	1181	-	-

За рассматриваемый период дебиторская задолженность ресторанов не отличалась стабильностью: могло быть снижение до минимального уровня, а на следующий год вновь максимальный рост. На конец 2015 года она выросла по сравнению с прошлым годом в 1,9 раза и составила 34,0 млн. рублей. Одним из положительных моментов является отсутствие в ресторанной дея-

тельности с 2008 года дебиторской задолженности, не оплаченной в установленный срок.

В деятельности столовых при предприятиях (учреждениях) и поставки продукции общественного питания дебиторская задолженность в 2015г. снизилась на 13,5% и составила 12,0 млн. рублей, в том числе просроченная с 2013г. остается на одном уровне (0,7 млн. руб.).

*Кредиторская задолженность* возникает при использовании в обороте заемных средств, подлежащих возврату соответствующим юридическим и физическим лицам. Экономическая сущность кредиторской задолженности состоит в том, что это не только часть имущества организации, как правило, денежные средства, но и товарно-материальные ценности, например, в обязательствах по товарному кредиту. Как правовая категория кредиторская задолженность - особая часть имущества организации, являющаяся предметом обязательных правоотношений между организацией и ее кредиторами. Организация владеет и пользуется кредиторской задолженностью, но она обязана вернуть или выплатить данную часть имущества кредиторам, которые имеют права требования на нее.

Сумма кредиторской задолженности в деятельности столовых при предприятиях (учреждениях) области в 2015г. сложилась меньше прошлой годней и составила 23,3 млн. рублей, при этом она превышала сумму дебиторской в 1,9 раза. В ресторанной деятельности сумма кредиторской задолженности увеличилась по сравнению с прошлым годом на 43,6% и составила 67,9 млн. рублей, вдвое превысив сумму дебиторской.

Для оценки рентабельности (таблица 2.8) используют разные показатели. Но вычисление ее разными способами показывает заметное снижение по сравнению с 2011 годом.

*Рентабельность продаж* — коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли (после налогообложения) за определенный период к выраженному в денежных средствах объёму продаж за тот

же период (выручке). Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики компании и её способности контролировать издержки. Общественное питание отличается низкой рентабельностью продаж - 1-2%, тогда как в целом по экономике области - 18,3%.

*Рентабельность активов* характеризует отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала, качество управления активами. Рентабельность активов рассчитывается делением чистой прибыли (как правило, за год) на величину всех активов (т.е. сальдо баланса организации).

В результате расчета получается величина чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в активы организации. В 2015г. в целом по предприятиям Пензенской области показатель составил 11,8%, в общественном питании – 7-8%:

Таблица 2.8

Показатели рентабельности платежеспособности  
и финансовой устойчивости

	Деятельность ресторанов			Деятельность столовых при предприятиях (учреждениях) и поставка продукции общественного питания		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Рентабельность, процентов -						
проданных товаров, продукции (работ, услуг)	8,2	19,2	2,2	1,0	1,8	1,1
активов	3,0	8,3	6,7	13,2	11,2	7,8
Коэффициент текущей ликвидности, процентов	50,2	110,5	109,6	125,9	134,6	149,1
Коэффициент автономии, процентов	41,9	50,5	31,0	33,6	28,6	37,0

Рассмотрим основные показатели *платежеспособности и финансовой устойчивости*.

*Коэффициент текущей (общей) ликвидности* - финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Он отражает способность погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем больше показатель, тем выше платежеспособность предприятия.

Нормальным считается значение коэффициента 200 и более (это значение наиболее часто используется в российских нормативных актах; в мировой практике считается нормальным от 150 до 250, в зависимости от отрасли). Значение ниже 100 говорит о высоком финансовом риске, неспособности предприятия стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 300 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

В деятельности столовых при предприятиях (учреждениях) данный показатель с 2005г. составляет от 109% до 149%, в ресторанной деятельности до 2010г. был меньше 50%. Способность ресторанов погашать текущие обязательства улучшилась с 2013г., в 2015г. коэффициент текущей ликвидности составил 109,6%.

Для анализа финансовой устойчивости используют *коэффициент автономии* (независимости) - наиболее важный показатель для кредиторов и инвесторов. Он характеризует долю средств, вложенную собственниками в имущество, определяет степень независимости от кредиторов. В мировой практике считается, что риск кредиторов минимален при значении коэффициента выше 50%, оптимальное значение находится в интервале 50-70%. Однако хозяйствующий субъект может сохранить финансовую независимость и при коэффициенте меньше 50%. Это обуславливается высокой оборачиваемостью активов, стабильным спросом на продукцию, низким уровнем постоянных затрат. Минимально допустимым пределом считается 30-40% собственного капитала. Именно на таком уровне находится показатель предприятий общепита. С 2005г. он не дотягивал до 50%, исключение составил 2011г. по ресторанной деятельности (50,5%).

За рассматриваемый период произошла переориентация предприятий общественного питания (таблица 2.9). Если в 2005г. в числе организаций наибольший удельный вес имели столовые при предприятиях и учреждениях (52,9%), то в 2015г. – субъекты, занятые ресторанной деятельностью (77,8%). Соответственно за это время снизился удельный вес столовых и в важнейших финансовых показателях: в объеме выручки – с 62,8% до 18,0%, валовой прибыли – с 57,6% до 44,5%.

Таблица 2.9

Распределение основных финансовых показателей крупных, средних и малых торговых организаций по видам деятельности в 2015г.

	В % к итогу по укрупненному виду деятельности					Отношение коммерческих и управленческих расходов к валовой прибыли, %
	число организаций	выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг)	себестоимость (покупная стоимость) проданных товаров (продукции, работ, услуг)	валовая прибыль	коммерческие и управленческие расходы	
<b>Общественное питание – всего</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>90,7</b>
деятельность ресторанов	77,8	80,8	81,8	54,9	51,6	85,3
деятельность баров	7,5	1,2	1,5	0,6	0,2	25,5
деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания	14,6	18,0	16,6	44,5	48,2	98,2

Интересно отметить, что ярко выраженное доминирование ресторанов в формировании отраслевой выручки и себестоимости не столь резко проявляется в отношении валовой прибыли и коммерческих и управленческих расходов, по этим показателям на долю столовых при предприятиях и учреждениях и поставку продукции общепита приходится около половины общей суммы (45-48%).

Нестабильность оборота общественного питания негативно сказывается не только на экономическом и финансовом состоянии отрасли, но и экономики в целом. В общественном питании области имеет место структурно-ассортиментная несбалансированность платежеспособного спроса и предложения из-за недостаточности доходов основной массы населения.

Отсутствие полноценного, качественного питания неизбежно неблагоприятно отражается на состоянии здоровья населения. В 2012г. в области было зарегистрировано 269,1 тыс. человек с заболеваниями органов пищеварения (каждый 11-й житель), из них 80,1 тыс. детей и подростков.

Развитие общественного питания:

- дает существенную экономию общественного труда вследствие более рационального использования техники, сырья, материалов;
- предоставляет рабочим и служащим в течение рабочего дня горячую пищу, что повышает их работоспособность и сохраняет здоровье;
- создает возможность организации сбалансированного рационального питания в детских дошкольных и учебных заведениях.

Повышение эффективности общественного питания должно основываться на общих принципах интенсификации производства - достижение высоких результатов при наименьших затратах материальных и трудовых ресурсов. Необходимо совершенствование форм разделения труда и внедрение достижений научно-технического прогресса. Концентрация производства предусматривает сосредоточение средств производства и рабочей силы на крупных предприятиях, например, предприятиях-заготовочных для централизованного производства полуфабрикатов высокой степени готовности, кулинарных и кондитерских изделий с последующим отпуском в другие предприятия.

Как свидетельствует мировой опыт, в основе развития социального питания лежит централизованное производство, использующее новые технологии для обеспечения готовой продукцией рабочих, детей, школьников, студентов, пожилых и др., причем в соответствии с физиологическими потреб-



ностями каждой социальной группы. Примером такой централизации производства может служить Хельсинкский комбинат питания финской фирмы, Дрезденская центральная кухня в Германии, где производство продукции почти полностью автоматизировано, благодаря чему потребитель получает биологически полноценное питание, максимально безопасную продукцию широкого ассортимента [15].

### **2.3. Основные риски при франчайзинговой деятельности и возможные пути их минимизации**

Определение предпринимательской деятельности звучит следующим образом: предпринимательская деятельность - это деятельность целью которой является извлечения прибыли на свой страх и риск. Риск, здесь ключевое слово, но это не означает, что люди не должны заниматься предпринимательством. Для людей, которые хотят минимизировать риски, существует такая форма ведения бизнеса, как франчайзинг.

*Ключевые риски франчайзинга:*

- Финансовая не самостоятельность франчайзера. Скорее всего, это самый большой риск, так как он может произойти как сразу, так и спустя время, все-таки франчайзинг это долгосрочные отношения. У франчайзера может быть не все стабильно, это может повлиять на франчайзи которые могут быть по всей стране. У франчайзера могут быть проблемы с какой-то группой франчайзи, что повлияет на финансовые результаты тех франчайзи, которые находятся вне этих рисков. Франчайзи всегда в этих рисках, потому, что они привязаны к одному единому франчайзеру. Своими словами говоря, можно купить франшизу, которая не твердо стоит на ногах, у которой есть некие финансовые проблемы, во время приобретения о которых ничего не известно.
- Несовпадение моделей. Данный риск связан с тем, что когда франчайзи берет модель бизнеса, который он купил, пытается поменять через какое то время. То есть нарушение стандартов. Через какое время может появиться желание внести, что-то новое в бизнес, благодаря этому рухнет вся модель

бизнеса. Стандартные модели должны выполняться со 100% правилами и нормами.

➤ На рынке существует липовые франшизы, которые существуют только на бумаге и абсолютно новые, только созданные франчайзинговые компании, о которых мало, что известно. Липовую компанию на российском рынке, чаще всего американских брендов, можно проверить телефонными звонками, совпадениями данных на разных сайтах.

➤ Контролировать репутацию. Франчайзинг- это передача опыта. То есть, если мы говорим об американском бренде то это, безусловно, передача опыта российским партнерам, если же это совершенно новая компания на российском рынке и существует около года, то о каком опыте можно говорить. Привлечение в свою работу независимых предпринимателей. Это обязует франчайзера показать свой опыт, результаты финансовый деятельности, и какие доходы принесет франшиза.

➤ Конфиденциальность информации. Сперва покупается франшиза затем раскрываются какие-то финансовые данные, доходы. Риск того когда ты не знаешь, что ты покупаешь это чревато негативное волной по отношению к франчайзингу. Предприниматели покупают франшизу, сталкиваются с проблемой обмана. Они понимают, что после того как купил франшизу выявилось большое количество недостатков компании. Опыта у франчайзера совсем нет, целью франчайзера было, только получить паушальный взнос, что приводит к разорению франчайзи. Отсюда негативная информация о франчайзинге. Нужно больше тратить времени на общение с потенциальным франчайзером, для того чтобы минимизировать данный риск.

➤ Ограничение конкуренции в некоторых секторах экономики, что естественно может оказать негативное влияние на франчайзи, а также приводит к увеличению риска при выходе на рынок новых организаций, не входящих во франшизную сеть.

- Концепция франчайзинга и стандарты системы могут быть неприемлемы на определенных территориях, что соответственно приведет к неудачам субъектов, присутствующих на этом рынке и подорвет репутацию к системе.
- Чрезмерная регламентация системы может привести к ограничению деятельности франчайзи и возможностей развития и роста, что соответственно будет сдерживать рост франшизной сети в целом.
- Ошибки при формировании договорных отношений могут повлечь за собой споры, утрату доверия, снижение уровня репутации, ограничение возможностей развития на определенных территориях и т.д.

*Минимизировать риски можно следующим образом:*

- Рейтинги франшиз, которые существуют, основаны на открытой информации о франчайзинговых компаниях. Количество открытых точек, динамика развития и более подробную информацию можно найти, не прилагая особых усилий. При хорошем корпоративном развитии компания не всегда может быть хорошим франчайзером. Рейтинг помогает просканировать деятельность самой материнской компании франчайзера и оценить бизнес. Недобросовестное поведение хорошо развивающихся франчайзеров может помочь оценить рейтинг франшиз, который будет показывать все внутренние состояния компании.
- Внесение ограничений в законодательство, которые будут обязывать франчайзера на открытость информации.
- Общаться с действующими франчайзи. Как успешными, так и с неуспешными, так как франчайзи всегда расскажут моменты с которыми они вынуждены сталкиваться при работе с теми или иными франчайзером. Особенно, лучше обращать внимание на новичков, потому, что той же самой поддержки стоит ожидать.
- Не спешить подписывать договор, потратить лучше определенное количество времени на общение с людьми, которые уже пользуется услугами компании. Это одна из самых простых вещей, на которую меньше всего обращают внимание франчайзи.

### *Основные риски для франчайзи:*

- недооценка затрат на клонирование и тиражирование бизнеса. Поэтому необходима изначальная согласованность дальнейших действий и взаимных обязательств еще на стадии заключения договора;
- переоценка своих возможностей и возможностей рынка при закупе объемов продукции (риск затоваривания). Поэтому при формировании товарного ассортимента необходимо определить размер издержек, предшествующих получению прибыли;
- диктат ценового диапазона может лишить возможности конкурировать с похожей маркой, что снизит продажи и уменьшит прибыль. Поэтому лучше договариваться лишь о рекомендациях относительно ценообразования;
- необходимость постоянного согласования всех действий усложняет оперативное реагирование на изменения рынка. Кроме того, успешный бизнес в одном регионе, может оказаться неэффективным в других, например в силу особенностей менталитета потребителей. Поэтому, франчайзи желательно максимально расширить возможность самостоятельного принятия некоторых решений в рамках строгих договорных обязательств;
- нередко помимо основного взноса правовладелец старается включить в договор обязанность пользователя оплачивать всевозможные дополнительные услуги, и сумма, которую будет обязан вносить франчайзи, может оказаться значительно больше предполагаемой. Поэтому важно четко и понятно для обеих сторон выписать порядок формирования и перечисления всех платежей;
- часто правовладелец указывает в договоре поставщиков, у которых пользователь обязан закупать сырье и материалы. Цены у них могут быть выше. Поэтому важно оговорить возможность проводить закупки товаров у разных поставщиков, при условии, что их продукция будет соответствовать требованиям правовладельца;
- франчайзер может отказаться продлевать действие договора и сам открыть собственную торговую точку, заполучив уже наработанных клиентов.

Поэтому в договоре нужно тщательно расписать условия расторжения. Желательно предусмотреть для его прекращения веские основания;

➤ в компании франчайзера могут быть внутренние проблемы, которые могут привести к ликвидации, реорганизации и смене собственника компании, влекущие сворачивание всей программы. Конечно, возможные риски просчитываются заранее. Но все же весомыми гарантом представляются грамотно составленный договор и скрупулезный анализ франшизы. Таким образом, перед тем, как пускаться в плавание под парусами известного бренда, следует хорошо изучить вышеописанные риски и возможно вовсе отказаться от участия в освоении франшизы еще «на берегу» [16].

*Риски, связанные с новой франшизой:*

➤ Франшиза новой торговой марки. Франчайзер предлагает потребителям известный товар или услугу, но под новой торговой маркой или брендом. Успех такой франшизы – временный, потому как потребителя не привлекает новый бренд, он ценит качество и низкую цену уже проверенного товара. Но если даже новый бренд будет пользоваться популярностью, у него вскоре появятся множество конкурентов с более низкими ценами на товар. В этом заключается главная проблема новой франшизы.

➤ Франшиза нового товара или услуги. Абсолютная новинка на рынке редкость, оттого она и привлекает повышенное внимание, как потребителя, так и конкурентов. Если покупать франшизу абсолютно нового товара на рынке, следует учесть большую конкуренцию, которая неизбежно появится в скором времени. А также провести анализ рынка и определить насколько популярен будет данный товар или услуга в Вашем регионе или городе. Успех определенной продукции за границей или даже в столице Вашей страны еще не гарантирует его популярности на Вашей родине или в провинции.

➤ Франшиза нового направления. Это предложение продавать не определенный товар или услугу, а новую философию, комплекс идей и технологий. Новое направление обещает франчайзи прибыль и успешное развитие. Одна-

ко, необходимо, чтобы франчайзер провел обучение сотрудников и объяснил все нюансы продвигаемой концепции [26].

*Анализ франшиз* - самый сложный этап для франчайзи при выборе нового бизнеса. Даже опытные предприниматели совершают много ошибок при выборе направлений своей деятельности. Тем более, новички. Кроме того, мы видим, что желающих поживиться за счет неопытности франчайзи слишком много. Часто недобросовестные франчайзеры умышленно вводят франчайзи в заблуждение, скрывая недостатки своих франшиз и приукрашивая их достоинства. Чтобы убедиться в том, что масштабы такой лжи не просто велики, а огромны, стоит обратить внимание на каталоги франшиз на других сайтах, сравнивая в коммерческих предложениях две цифры - сумму инвестиций и срок окупаемости. Не просто часто, а в большинстве случаев там фигурируют такие смехотворно малые сроки окупаемости, что, если бы они соответствовали действительности, то деньги на такие франшизы можно было бы не раздумывая брать в любом банке под самые большие проценты. Кроме того, о том, как сделать бизнес успешным, существует множество мифов и заблуждений, а также масса нюансов, которые обычно ускользают от внимания франчайзи. На первый взгляд, более чем достаточно литературы, аудио и видеоматериалов, посвященных тому, как выбрать бизнес и успешно стартовать в нем. Но подавляющее большинство содержащейся в них информации - пустышки, написанные либо просто журналистами, либо дилетантами в бизнесе или разорившимися предпринимателями. Опасно считать информацию, полученную из таких источников полной и самодостаточной.

Не стоит экономить время на анализе различных вариантов при выборе франшизы. От выбранного решения напрямую зависит минимизация бизнес рисков франшизы.

*На что следует обратить внимание при выборе франшизы:*

- Как давно существует бизнес франчайзера.

Открыть фирму не так уж сложно. Сложней отработать год. Еще сложнее — два. Есть множество примеров, когда погибали фирмы, просуществовавшие и три, и четыре и пять лет. Словом, чем дольше работает не просто бизнес франчайзера, а именно бизнес по тому направлению, которому посвящена франшиза, тем больше уверенности в том, что такая франшиза - действительно, надежный бизнес.

➤ Темпы развития бизнеса самого франчайзера.

По своей сути, франчайзер — играющий тренер. И просто стаж работы далеко не полно отражает то, насколько его советы окажутся полезными для франчайзи. Очень важно, чтобы выбор бизнеса франчайзера был удачным и, чтобы сам франчайзер умело его вел. Оба этих фактора вобрал в себя такой показатель, как темпы развития бизнеса самого франчайзера по франшизе.

➤ Количество франчайзи у франчайзера.

Количество франчайзи очень косвенно дает представление о том, насколько франшиза заслуживает внимания. Предпочтительнее, если у франчайзера больше десяти франчайзи

➤ Насколько франшиза защищает франчайзи от риска разорения кризисом.

Нет необходимости убеждать в важности этого фактора. Но следует заметить, что кризисы на разных франшизах отражаются очень по-разному. У одних они резко снижают прибыль. Других вообще разоряют. Но есть франшизы, которые в кризис не только работают без снижения прибыли, но и наращивают в этот период свою прибыль. Как правило, надежней всего защищены от кризиса франшизы, сориентированные на низкий или средний ценовые сегменты рынка. При таком подходе к бизнесу можно рассчитывать, что во время кризиса клиенты из сегмента с более высокими ценами воспользуются услугами или товарами из такой франшизы. Реальная практика по защите франчайзи от риска разорения кризисом, франчайзеры которых уже успешно пережили кризис.

➤ Насколько франшиза защищает франчайзи от риска разорения конкурентами.

Естественно, риск разорения конкурентами не менее опасен, чем кризисы. Его также можно минимизировать. В качестве основных факторов защиты от разорения конкурентами мы рассматриваем возможность франчайзи работать по более низким ценам, чем конкуренты и то, насколько сложно конкурентам скопировать бизнес франчайзи. Франчайзи может работать по более низким ценам только в том случае, если в результате различных действий франчайзера, себестоимость его товаров и услуг оказывается ниже, чем у конкурентов. И некоторые франчайзеры, действительно, обеспечивают для своих франчайзи условия поставки товаров и расходных материалов по более низким, чем у конкурентов ценам, а также создают другие условия, снижающие себестоимость товаров и услуг. Также надежно защищает франчайзи от риска разорения конкурентами то, что организованный по франшизе бизнес сложно скопировать без участия франчайзера. Причем, чем сложнее его скопировать, тем надежней он защищен.

➤ Насколько франшиза защищает франчайзи от риска разорения глобализацией.

Под бизнес риском франчайзи разорением глобализацией мы понимаем общую тенденцию к укрупнению капитала. При укрупнении бизнеса, себестоимость товаров и услуг почти всегда уменьшается. Это дает конкурентные преимущества более крупному предприятию и позволяет ему разорить или поглотить более мелкое. Разные сферы бизнеса, к которым относятся франшизы, в разной степени подвержены риску разорения глобализацией. В наибольшей степени этот риск существует почти для всех торговых франшиз. За последние 20 лет по России прокатилось несколько волн разорений и поглощений мелких торговых точек более крупными. В начале «Перестройки» города были утыканы маленькими киосками. Через некоторое время их разорили небольшие магазины. Вскоре их разорили супермаркеты, на смену



которым пришли гипермаркеты, которые сейчас вытесняются мегамаркетами.

Риск разорения глобализацией также велик для многих предприятий и производств. Например, низкая себестоимость производства птицы на крупных птицефермах во всем мире разорила тысячи мелких фермеров. А освоение производства многих товаров в Китае, Индии и других странах с низкой стоимостью рабочей силы, разорили тысячи предприятий из промышленно развитых стран.

В наименьшей степени бизнес риску разорения глобализацией подвержена сфера услуг. Скажем, сложно представить себе, чтобы глобализация поглотила парикмахерскую или сапожную мастерскую.

➤ Насколько франшиза защищает франчайзи от риска снижения спроса. Например, в середине 90-х годов сложно было предположить, что уже к началу нынешнего века с рынка связи исчезнут пейджеры. Но нынешняя молодежь вообще не знает что это такое. В то же время, в отношении большого количества франшиз можно давать довольно точные прогнозы по снижению спроса. Скажем, можно наверняка утверждать, что солнечные батареи вытеснят керосиновые лампы, а Интернет снизит спрос на словари, отпечатанные типографским способом. Мы считаем, что в группу риска по вероятному снижению спроса попадают производственные франшизы. Кто знает, может, вскоре после покупки франшизы, франчайзи обнаружит, что на рынке кто-то предложил похожие товары или услуги с более привлекательными условиями. Особенно рискуют те, кто покупает франшизу, спрос в которой формируется благодаря моде.

➤ Количество производителей и поставщиков товаров для франчайзи. Чем больше производителей и поставщиков у франчайзи, тем меньше вероятности того, что у конкурентов окажутся товары или расходные материалы с лучшим соотношением цены и качества. Очень важно и то, чтобы франчайзер не ограничивал для франчайзи свободу выбора производителей и поставщиков. В том числе, если таким производи-

телем или поставщиком является сам франчайзер. Мы можем привести немало примеров, когда при таких договорных отношениях франчайзи фактически становились структурными подразделениями франчайзера и выступали в роли банальных реализаторов его товаров или услуг. Более того, эта жесткая связка, в случае разорения франчайзера, обычно приводит и к разорению франчайзи.

➤ Перспективы общего увеличения спроса на товары и услуги по франшизе.

В ряде случаев можно довольно точно прогнозировать увеличение спроса на товары или услуги, продаваемые по франшизе.

Например, очевидно, что общий спрос на металлопластиковые окна и двери будет снижаться (темпы строительства нового жилья стабильны или снижаются, а большинство владельцев старого фонда из тех, кто хочет и может поменять старые окна на металлопластиковые, уже сделали это). Также очевидно, что общий спрос на хлебобулочные изделия стабилен. А, например, общий спрос на услуги по обслуживанию автомобилей в России будет расти. Это связано с тремя факторами. Во-первых, на протяжении многих последних лет растет количество самих автомобилей и все аналитики считают, что их число будет стабильно расти и впредь. Во-вторых, все большее количество владельцев автомобилей предпочитают их обслуживать не сами, а воспользоваться услугами автосервиса. В-третьих, автомобили становятся все сложнее и некоторые виды техобслуживания автовладелец даже при желании не сможет сделать. Чтобы самостоятельно сделать прогноз общего увеличения спроса на товары и услуги по франшизе, следует воспользоваться методом, который в системном анализе называется экстраполяцией. Он заключается в том, что прогноз строится на основе статистических данных за возможно более продолжительный период времени. Начертить график увеличения спроса и продлить кривую на срок, который интересует. Такой способ прогноза считается наиболее точным. Однако, при этом следует учесть

максимальную емкость рынка, а также стабильность факторов, от которых зависит формирование спроса.

➤ Перспективы франчайзи по увеличению количества клиентов. У каждой франшизы есть географическая зона из которой можно ожидать клиентов. Очертив зону устойчивой географической доступности, удастся достаточно точно подсчитать количество потенциальных клиентов. Чем больше эта цифра отличается от количества клиентов, необходимых для эффективной работы по франшизе, тем лучше у нее перспективы по увеличению числа клиентов.

Лучшие перспективы по росту количества клиентов имеют франшизы, в рамках которых франчайзи предлагает товары и услуги, являющиеся уникальными на большой территории.

➤ Перспективы франчайзи по расширению ассортимента товаров и услуг.

Возможность расширение в рамках франшизы ассортимента товаров и услуг не менее важна для увеличения прибыли, чем рост количества клиентов. Ведь при росте ассортимента каждый из клиентов франчайзи будет давать ему больше выручки и прибыли.

При этом мы имеем в виду не просто рост ассортимента как количества товаров или услуг, а возможность увеличения клиентом количества покупок. Например, если кондитерская увеличит ассортимент тортов с десяти до двадцати, то это незначительно увеличит рост прибыли, поскольку большинство посетителей все равно будут покупать по одному торту. А если молочный магазин кроме молока станет еще продавать и хлеб, то это увеличит не только количество продаж, но и количество покупателей, т. к. им удобней делать сразу несколько покупок в одном месте.

➤ Перспективы франчайзи по увеличению нормы прибыли. Под нормой прибыли мы понимаем размер прибыли с каждой конкретной покупки. Обычно она зависит от объемов оборота товаров и услуг. Но при условии, что закупочные цены существенно зависят от суммы покупки и что

расширение количества продаж уменьшает издержки франчайзи. А это распространяется далеко не на все франшизы. Чем больше норма прибыли у франчайзи, тем выше эффективность франшизы и тем уверенней он может себя чувствовать в конкурентной борьбе.

➤ Уникальность франшизы, дающая конкурентные преимущества  
Нередко уникальность франшизы оказывается одним из ключевых факторов в конкурентной борьбе. Уникальную франшизу сложно скопировать и она не страдает от конкуренции. Уникальная франшиза обычно намного лучше защищена от риска поглощения крупными структурами. Уникальные франшизы имеют значительно больше перспектив для увеличения количества клиентов. Конечно, все это при условии, что товары и услуги, которые предлагает франчайзи, нужны клиентам.

➤ Гарантии франчайзера по эксклюзивной работе франчайзи на своей территории.

Не все франчайзеры фиксируют в договоре свою обязанность перед франчайзи не продавать франшизу на той же территории другим. Нередко так поступают франчайзеры, которые просто хотят завоевать региональный рынок усилиями и за счет средств франчайзи. Когда их товары или услуги обретают популярность на рынке, они просто открывают на той же территории свое представительство и выдавливают франчайзи тем, что предоставляют своим прямым структурам более выгодные условия. Следует также учесть, что территория, на которой в соответствии с договором франчайзи будет эксклюзивно работать, должна быть достаточно большой для ведения эффективного бизнеса и его расширения.

➤ Возможности поэтапного развития франшизы.

Специфика большинства франшиз позволяет начать работу только при условии, что уже сделаны все или большая часть вложений в инвестиции франшизы. Значительно реже мы встречаем франшизы, позволяющие вкладывать средства постепенно, по мере увеличения спроса на товары и услуги.

Еще меньше франшиз, которые при скромных стартовых затратах позволяют поэтапно вырасти в крупную фирму, дающую большую прибыль. Возможность поэтапного развития франшизы позволяет не только сократить размер стартовых вложений и расширяться уже за счет полученной от франшизы прибыли. При поэтапном развитии сокращается срок окупаемости стартовых затрат.

Наконец, если из-за каких-то обстоятельств бизнес по франшизе придется свернуть, франчайзи, имеющий возможность поэтапного развития своей франшизы, потеряет намного меньше денег.

➤ Сезонные колебания спроса на продаваемые по франшизе товары или услуги.

Сезонные колебания спроса болезненно сказываются на любом бизнесе. Часто технически сложно консервировать и расконсервировать производство. Еще больше проблем с кадрами. Многие сотрудники не готовы к значительным перепадам в зарплате. А если в какой-то из периодов вообще придется закрывать фирму, то серьезных кадровых проблем удастся избежать только в местностях с хронической безработицей [16].

Запуская франчайзинговый бизнес, вы идете по дороге, которую до вас уже многократно прошел франчайзер. Вы используете успешный опыт и избегаете ошибок, которые совершены до вас. Ваш франчайзер кровно заинтересован в вашем успехе, потому что вы обеспечиваете ему не только развитие сети, но и поддержание репутации. Поэтому он будет разносторонне помогать Вам, воспринимая Вас как важнейшего партнера по бизнесу.

Выгоды из объединения усилий в бизнесе извлечь непросто. Когда люди сотрудничают, это дает не только полезный эффект, но и создает определенные трудности и ограничения, вытекающие из системы сотрудничества. Каждый партнер должен подчинить себя общей цели, общим правилам, общим договоренностям, т.е. свои интересы согласовывать с интересами и другой стороны.

Тот, кто все-таки решается на работу в системе франчайзинга, должен очень тщательно продумать все шансы будущих отношений, формы их установления и осуществления, все возможные издержки, которые неизбежно будут предшествовать ожидаемым выгодам. Нужно так построить отношения, чтобы издержки свести к минимуму, а выгоды - к максимуму. При этом дело должно быть выгодным обеим сторонам, иначе оно не продержится скольконибудь долго.

## **Глава 3. Проект создания ресторана «KFC» (KENTUCKY FRIED CHICKEN)**

### **в городе Пенза**

#### **3.1 Содержание проекта**

Американская франшиза «KFC»— это франшиза всемирно известной сети ресторанов класса быстрого обслуживания, которые специализируются на блюдах из птицы. Перед открытием ресторана необходимо пройти процедуру согласования и разрешения, кампания по открытию ресторана, и проектирования предусмотренных франчайзером. Сеть ресторанов быстрого питания «KFC» – это быстрое и качественное обслуживание, полезная и вкусная еда, а также хорошее настроение. В таком заведении можно отведать курочку в хрустящей панировке, которая приготовлена по фирменному рецепту компании «KFC». Франшиза ресторанов быстрого питания «KFC»- это возможность перспективно вложить свои деньги в заведомо прибыльное дело. Франшиза «KFC» предполагает закупку прав приготовления блюд по популярной рецептуре создателей «KFC» . В основе приготовления блюд из курицы лежит два основных вкуса: оригинальный «11 специй и трав» и острый «Hot and Spicy». Помимо блюд из курицы можно заказать картошку фри, сэндвичи, овощной цезарь, и цезарь с курицей, а так же прохладительные напитки. Для больших и шумных компаний идеальным решением станут бaskеты — вместительные бумажные ведра с наборами, состоящими из картошки фри и кусков курицы в панировке (рисунок 9). Уникальность «KFC» заключается в качестве курицы, из которой готовятся блюда. Поставщики привозят свежее охлажденное куриное мясо в рестораны сети, где курица готовится вручную специально обученными поварами по уникальной рецептуре «KFC», создающей тот неповторимый вкус. Каждый поставщик и дистрибьютор утверждается на основании всестороннего аудита, гарантирующего соответствие продуктов и услуг высоким международным стандартам «KFC». Бренд «KFC»— один из самых преуспевающих брендов ресторанов

быстрого питания, который уже несколько лет динамично развивается по всему миру [12].



Рис. 9. Образец предлагаемого продукта

Все процессы по изготовлению и обслуживанию будут проводиться по стандартам. Средний чек: ресторана ~ 250 руб.

#### *Рынок сбыта*

Сеть ресторанов «KFC» достаточно популярна на российском рынке, об этом можно судить исходя из рисунка 10. В основном, почитатели продукции «KFC» – молодые люди от 16-25 лет, студенты или школьники выпускники.

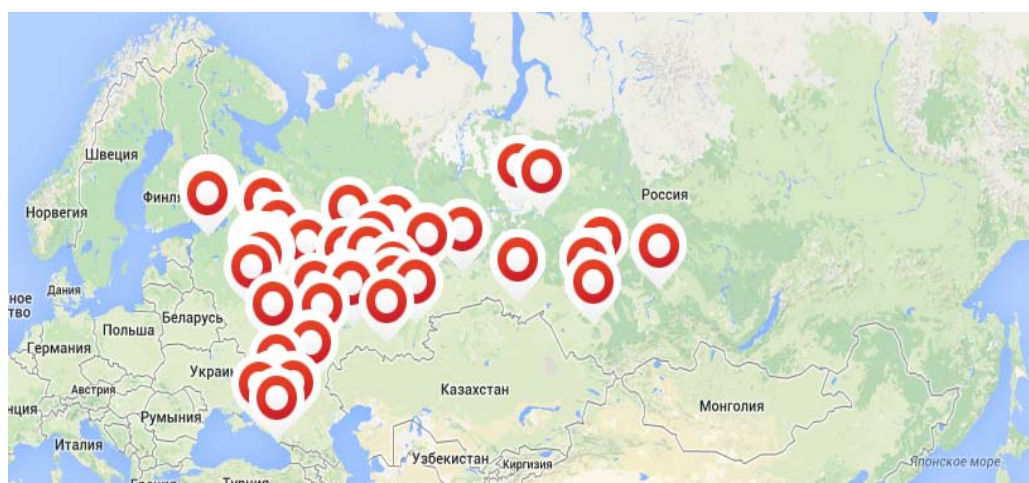


Рис. 10. Распространение «KFC» в России [27]

Быстро и вкусно перекусить за небольшую цену определенно привлекает молодых людей. Так как франшиза предполагает открытие нескольких



ресторанов на оговоренной территории рассмотрим один из возможных вариантов. Предлагается открытие нового ресторана «KFC» в городе Пензе в районе Терновка. В торговом центре «Слава» по адресу Ново-Терновская улица, 1.

### *Конкуренция*

Основными мировыми конкурентами являются McDonald's Corporation, Burger King Worldwide Inc.. Это ни как не относится к местному рынку, так как в Пензе в этом районе этих компаний нет. Конкурентов местного рынка, можно рассматривать с точки зрения общественного питания, ни один из ниже перечисленных конкурентов не производит продукцию подобную «KFC».

1. ресторан «KFC», это место куда можно прийти и отлично провести время.
2. Центры общественного питания расположенных в самом торговом центре «Слава»: Шоколад.ру и кафе Слава
3. Центры общественного питания в радиусе 1 км. От торгового центра «Слава»:

Сравнительная оценка конкурентоспособности продукции и в целом можно произвести с помощью Методики расчета балльной оценки экспертных показателей.

Для количественной оценки конкурентоспособности продукции можно использовать метод балльных оценок.

Сначала формируется экспертная группа из специалистов в данной области. Затем коллективно устанавливаются или выбираются несколько важнейших параметров продукции.

Для данного расчета выделяются следующие факторы, которые являются решающими при выборе данной продукции:

- вкусовые предпочтения;
- уровень цены;
- разнообразное меню;
- обслуживание;

- место расположения;
- внутренний декор помещения;
- бесплатный Wi-Fi.

Следующий шаг – установление важности параметра экспертным путем. Каждый эксперт каждому параметру объекта присваивает баллы по шкале от 0 до 5 баллов. Тогда важность параметра (или коэффициент значимости) определяется по формуле (см. формулу 3.1):

$$a_i = [ \sum_{j=1}^m ( B_{ij} : B_{cj} ) ] / m,$$

формула (3.1)

где  $a_i$  – весомость  $i$ -го параметра объекта;

$i$  – номер параметра объекта;

$j$  – номер эксперта;  $m$  – количество экспертов в группе;

$B_{ij}$  – балл, присвоенный  $i$ -му параметру  $j$ -м экспертом;

$B_{ci}$  – сумма баллов, присвоенных  $j$ -м экспертом всем параметрам объекта.

Аналогично определяется весомость и других параметров объекта.

Каждый эксперт каждому ранее выбранному параметру присваивает баллы по оценочной шкале «0–5» (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Определение степени значимости каждого фактора

Факторы	Эксперты		Среднее значение, $a_i$
	1	2	
вкусовые предпочтения	5	1	0,16
уровень цены	4	2	0,16
разнообразное меню	3	0	0,08
обслуживание	2	3	0,13
место расположения	1	4	0,13
внутренний декор помещения	0	5	0,13
бесплатный Wi-Fi	3	5	0,24
ИТОГО:	18	19	1,00

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии.

SWOT анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. SWOT-анализ дает представление о конкурентных преимуществах компании, ее сильные и слабые стороны, определяет потенциальные возможности для развития бизнеса, а также основные риски и угрозы. SWOT анализ для «KFC» представлен в (таблице 3.4)

С каждым годом развитие ресторанов быстрого питания значительно растет. Появляются различные виды кафе, ресторанов, открываются новые точки. Для «KFC» особое значение имеет количество потребителей продукции фаст-фуда.

Таблица 3.4

#### SWOT анализ

	Полезные стороны	Опасные стороны
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 кури-	Небольшой ассортимент продукции; не высокая мотивация персо- нала; негативная огласка; нездоровое питание; текучка кадров.

	ца является основным составляющим; адаптация к культуре разных стран.	
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».

#### *Маркетинговая стратегия*

Запуск «KFC» в России был осуществлен одновременно с реализацией новой концепции позиционирования сети в мире под названием «SO GOOD». Изменение концепции с «Finger Lickin' Good» (рус. Пальчики оближешь) на «SO GOOD» (рус. Так хорошо) должно было поменять отношение целевой

аудитории к имиджу компании. Концепция «SO GOOD», по мнению сотрудников компании, позиционирует «KFC» как динамичный и молодежный бренд. Основной аудиторией считаются молодые люди от 16 до 25 лет, студенты и те, кто находится в начале формирования своей карьеры. В рамках поддержки новой маркетинговой кампании используются различные каналы коммуникации — телевидение, наружная реклама, интернет и продвижение в социальных сетях.

«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 (рисунок 12):

- Система цифровых менюбордов (YCD Digital Menu Board);
- Система прикассовых мониторов (YCD AdScreen);
- Рекламные мониторы (YCD Impulse);
- Видеостены (YCD Muvi Wall).



Рис. 12. Мультимедийные системы [27]

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 [27].

Так как это франчайзинговая деятельность каждый ресторан отдает ежемесячно от товарооборота определенный процент на развитие маркетинговой деятельности:

- Отчисления в маркетинговый фонд- 4% от товарооборота

➤ Локальные расходы на маркетинг- 1% от товарооборота.

В данном случае необходимо будет сделать рекламу только об открытии ресторана, вся остальная маркетинговая деятельность предусматривается договором.

### 3.2 Организационно-экономический механизм реализации и функционирования проекта

#### Производство

Как уже было упомянуто ранее, предлагается открыть ресторан «KFC» в торговом центре «Слава». Распределение расходов можно увидеть на рисунке 13.

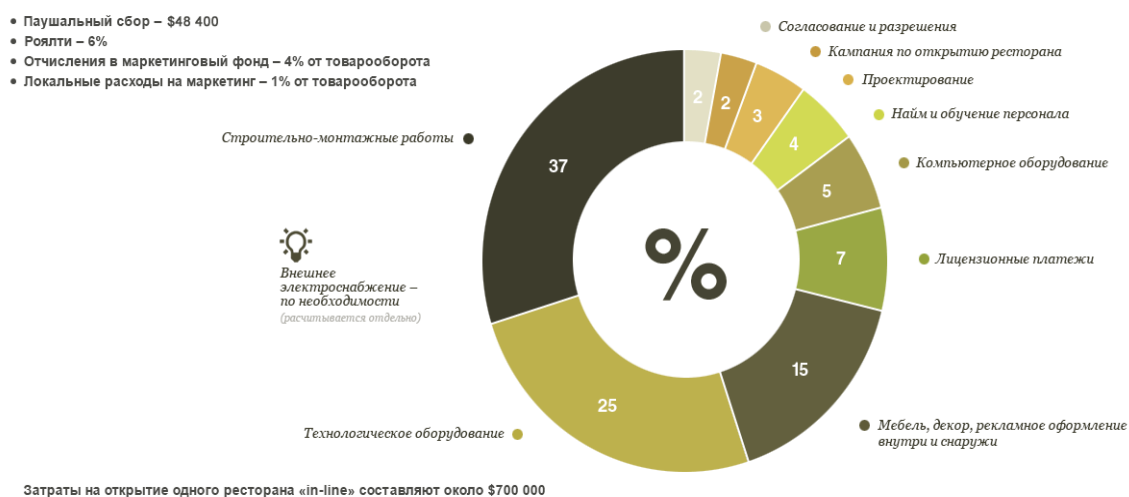


Рис. 13. Затраты на открытия ресторана «KFC» [27]

Для открытия одного ресторана KFC приблизительные расходы:

748 400\$ (48 646 000 руб.)

Паушальный сбор 48 400\$

Роялти - 6% от товарооборота

Отчисления в маркетинговый фонд - 4% от товарооборота

Согласование и разрешение 14 000\$ (910 000 руб.);

Кампания по открытию ресторана 14 000\$ (910 000 руб.);

Проектирование 21 000\$ (1 365 000 руб.);

Найм и обучение персонала 28000\$ (1 820 000 руб.);

Компьютерное оборудование 35 000\$ (2 275 000 руб.);

Лицензионные платежи 49000\$ (3 185 000 руб.);

Мебель, декор, рекламное оборудование внутри и снаружи 105 000\$ (6 825 000 руб.);

Технологическое оборудование 175 000\$ (11 375 000 руб.);

Строительно-монтажные работы 259000\$ (16 835 000 руб.).

Так как предлагается аренда помещения, 140 м<sup>2</sup> приблизительно на 70 человек, расположение внутри ресторана можно увидеть на рисунке 14.

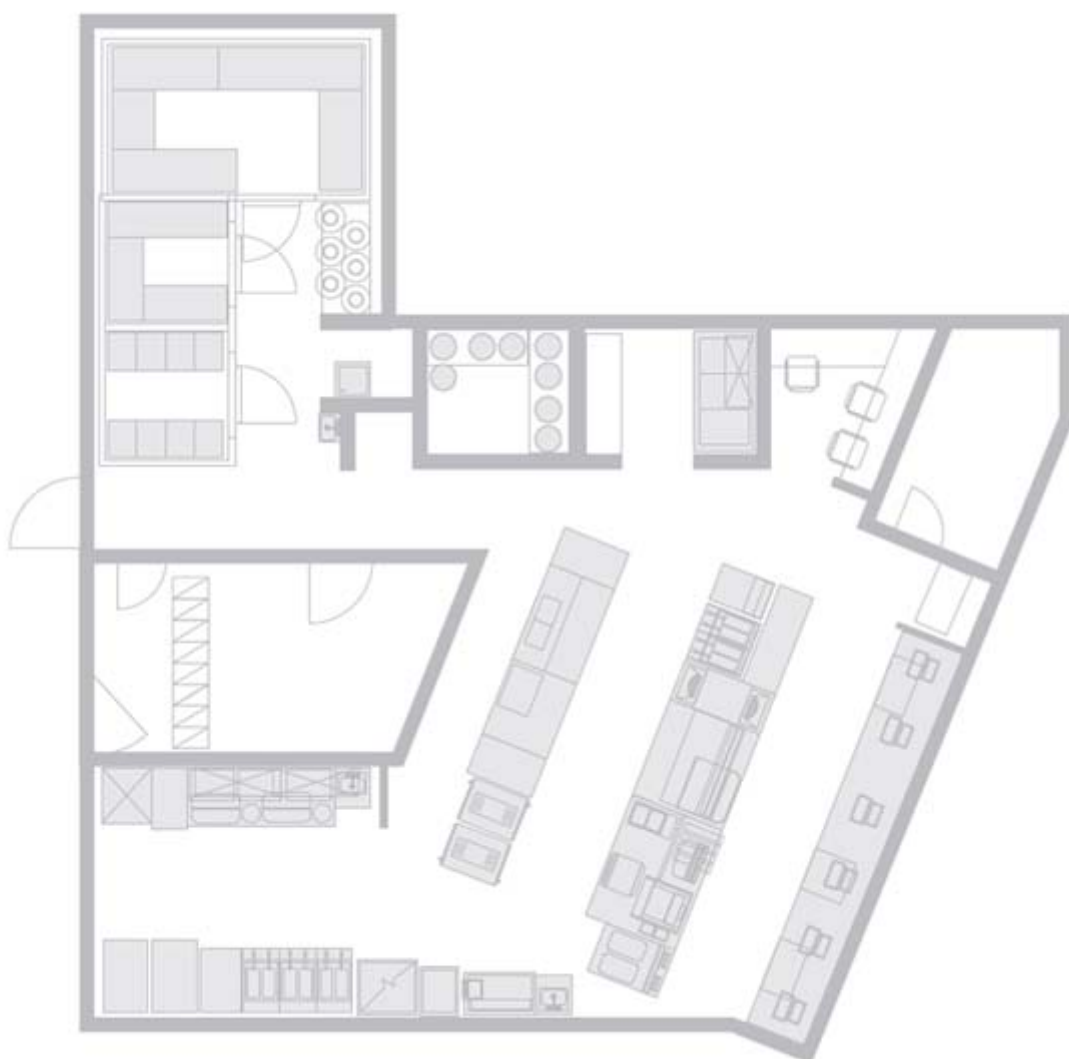


Рис. 14. Ресторан «KFC» (вид сверху) [27]

Для содержания помещения потребуются определенные системы (Таблица П.2.1) такие как, система теплоснабжения, система кондиционирования и т.д.



Исходя из опыта держателей франшизы «KFC», стоимость технологического оборудования для открытия одного ресторана «KFC» составляет порядка 25% затрат на открытие, что составляет порядка 175 000 \$ (11 375 000 руб.). Все необходимое оборудование поставляется после приобретения франшизы. Оно производится и поставляется компанией «KFC».

Поставщиков куриного мяса компания будет искать среди местных ферм. Лучше будет воспользоваться услугами Васильевская Птицефабрика, что позволит сократить расходы на транспортировку продукции.

С 2009 года «KFC» перешел на бумажную упаковку.

«KFC» запустил крупный экологический проект по сокращению упаковки. Проект заключался в переходе с картона на упаковочную бумагу до объема 1400 тонн.

Новая упаковка производится из 100% восстанавливаемого, перерабатываемого и биоразлагаемого сырья. Проект начался с целью прекращения поставки продуктов в картонных коробках. Эти изменения демонстрируют направленность компании на экологичность в своем бизнесе.

Сокращение упаковки является частью широкой стратегии «KFC», направленной на чистоту производства. Компания уже перерабатывает 7 702 607 литров кулинарного жира в год, который затем используется в производстве биодизельного топлива для автопарка «KFC». Также ведутся работы по сокращению выделения углерода при производстве.

#### *Организационный план*

Организационная структура «KFC», которая представлена на рисунке 15 - 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»:

- четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле;

- строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим;
- выработка единых для каждого вида деятельности правил, норм и стандартов;
- формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям и предписаниям по занимаемой должности;
- 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.

Половой признак- 70% общего штата «KFC» составляют - женщины.

Средний возраст сотрудника в отделе OPS – 18-22 лет.

Образование- руководители отделов OPS работают в основном с высшим или неполным высшим образованием. Рядовые сотрудники ресторанов: учащиеся ПТУ, колледжей, школ, учащиеся 1-2 курса ВУЗов.

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:

- физического состояния;
- уровня квалификации;
- опыта работы;

- общий уровень образования;
- личных черт характера;
- места жительства.



Рис. 15. Организационная структура

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.

Менеджер 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. В его распоряжении находится второй ассистент и начальник производства.

Начальник смены управляет всей сменой ресторана, на них возлагается большая ответственность, за всё то, что происходит в заведении. Они мотиви-

вируют работников и стажёров работать на все 100% для полного удовлетворения потребностей своих клиентов.

Инструктор обучает стажёров, будущих членов бригады два месяца до первой их аттестации.

Начальник производства руководит тремя отделами:

- кухни
- складской службой
- технической службой

На кухне работает два повара. Складская служба, которой руководит начальник производства, занимается закупками продуктов и других необходимых товаров. К технической службе относятся мойщики посуды, уборщики.

Продавец-кассир или официант –рекомендует блюда, рассказывает про выгодные предложения, оформляет заказ.

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 и получивших белый значок, предусмотрено повышение часовой ставки на 15% и дополнительные бонусы от компании за отработку каких-то рабочих норм.

## 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.

По словам менеджеров, повышают тех, кто может лучше руководить, чем работать. Если работник справляется с обязанностями не только своими, но еще успевает помогать на соседней станции, то, скорее всего, он будет повышен года через 3, если будет, потому что такие работники закрывают дыры в расписании и нехватки опытного персонала для обслуживания посетителей ресторанов. Поэтому достигнуть высот по карьерной лестнице могут те, у кого в большей степени развиты коммуникативные качества, а не трудолюбие.

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. Бесплатные обеды

Бесплатные обеды - дополнительная мотивация работать в ресторанах, чтобы после учебы, придя на работу, перекусить, далеко не везде фирмы кормят своих работников. За смену более 8:35 дают второй обед. Всегда есть повод задержаться на работе чуть дольше, если Вы любите продукцию компании.

### 4. Коллектив

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.

### 5. Социальная защищенность

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

### 6. «Веселые соревнования»

Для работников KFC устраиваются так называемые «Веселые соревнования», 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.

## 7. 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.

Возможные методы стимулирования персонала (нематериальное стимулирование):

- право на пользование здравпунктом;
- вакцинация работников;
- обеспечение полюсами ДМС;
- питание сотрудников по льготной цене;
- единовременное пособие при выходе на пенсию в размере 8 должностных окладов;
- материальная помощь в связи с рождением ребенка в размере 5 тысяч рублей;
- пособие на погребение в размере 3 тысяч рублей;
- частичная оплата путёвок в оздоровительные лагеря для детей работников предприятия;
- оплата новогодних детских подарков;
- поздравление кондитерскими изделиями с Новым годом, 23 февраля и 8 марта;
- проезд работников в черте города после 23 часов;
- дополнительные дни к основному отпуску – за работу во вредных условиях;
- выдача молочных продуктов за работу во вредных условиях;

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 40% установленного должностного оклада;
- оплата сверхурочной работы;
- оплата ученических отпусков;
- оплата времени простоя не по вине работников не меньше двух третей среднего заработка;
- оплата наставникам в размере 10 % от тарифа;
- доплата к пособию во временной нетрудоспособности;
- 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.

#### *Юридический план*

Общество с ограниченной ответственностью «Новый вкус» является юридическим лицом, коммерческой организацией, ресторана «KFC», созданным в целях извлечения прибыли.

Общество создается путем учреждения на неопределенный срок.

Общество действует на основании ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязательства, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета.



Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства реализации.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Печать Общества может содержать также фирменное наименование на любом иностранном языке, товарный знак и иные средства визуальной индивидуализации.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам РФ и муниципальных образований.

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

### *Риски*

Известная сеть предприятий быстрого обслуживания «KFC» - это локальный бренд с мировыми стандартами, известный широкой массе россиян. Открывая ресторан под брендом «KFC» предприниматель минимизирует свои риски, связанные с известностью торговой марки, с профессиональной подготовленностью персонала, с разработанным и пользующимся популярностью меню, с оптимальной спецификацией оборудования, правильной рекламной стратегии. Работая по франчайзингу предприниматель значительно уменьшает риск провала бизнеса, но все же риски существуют:

Основные виды рисков:

1. Технологический риск:

- Поломка оборудования;
- Не умение работать с новым оборудованием, вследствие чего поломка или порча оборудования;
- Брак оборудования.

Избежать данные виды рисков можно с помощью предварительного обучения персонала по работе с оборудованием. Проверка оборудования при

покупке и сохранения гарантийных чеков, помогут отремонтировать или вернуть сломанное оборудование.

## 2. Организационный и управленческий риски:

- Текучесть кадров;
- Не качественность работы, в следствии потеря клиентов, плохая репутация;
- Умышленное плохое обращение к клиентам.

Такие риски можно контролировать с помощью дополнительных премий и штрафов.

## 3. Финансовый риск:

- Риск снижения финансовой устойчивости (или риск нарушения равновесия финансового развития). Этот риск генерируется несовершенством структуры капитала (чрезмерной долей используемых заемных средств), порождающим несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объемам.
- Риск неплатежеспособности предприятия. Этот риск генерируется снижением уровня ликвидности оборотных активов, порождающим разбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени.
- Инфляционный риск. В условиях инфляционной экономики он выделяется в самостоятельный вид финансовых рисков. Этот вид риска характеризуется возможностью обесценения реальной стоимости капитала (в форме финансовых активов предприятия), а также ожидаемых доходов от осуществления финансовых операций в условиях инфляции.
- Налоговый риск. Этот вид финансового риска имеет ряд проявлений: вероятность введения новых видов налогов и сборов на осуществление отдельных аспектов хозяйственной деятельности; возможность увеличения уровня ставок действующих налогов и сборов; изменение сроков и условий осуществления отдельных налоговых платежей.
- Криминогенный риск. В сфере финансовой деятельности предприятий он проявляется в форме объявления его партнерами фиктивного банкротства;

подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов; хищения отдельных видов активов собственным персоналом и другие. Значительные финансовые потери, которые в связи с этим несет предприятия на современном этапе, обуславливают выделение криминогенного риска в самостоятельный вид финансовых рисков.

Финансовый риск является одной из наиболее сложных категорий, связанных с осуществлением хозяйственной деятельности, стоит выделить следующие методы избегания финансового риска.

К числу основных мер по избеганию финансовых рисков относятся:

- Отказ от осуществления финансовых операций, уровень риска по которым чрезмерно высок;
- Отказ от использования высоких объемах заемного капитала;
- Отказ от чрезмерного использования оборотных активов в низколиквидных формах.

Повышение уровня ликвидности активов позволяет избежать риска неплатежеспособности предприятия в будущем периоде. Однако такое избежание риска лишает предприятие дополнительных доходов от расширения объемов продажи продукции в кредит и частично порождает новые риски, связанные с нарушением ритмичности операционного процесса из-за снижения размера страховых запасов сырья, материалов, готовой продукции.

- Отказ от использования временно свободных денежных активов в краткосрочных финансовых вложениях.

Эта мера позволяет избежать депозитного и процентного риска, однако порождает инфляционный риск, а также риск упущенной выгоды.

### **3.3 Оценка экономической эффективности и устойчивости проекта**

Для оценки эффективности реализации проекта принят расчет на пять лет.

Финансово-экономическая оценка инвестиционных проектов занимает центральное место в процессе обоснования и выбора возможных вариантов вложения средств в операции с реальными активами.

В таблице 3.3.1 представлено макроэкономическое и налоговое окружение все данные соответствуют реальному времени.

Таблица 3.3.1

Макроэкономическое и налоговое окружение

Макроэкономическое окружение	Единицы измерения	"СИ"	квартал1
Предполагаемый ежемесячный темп инфляции	%		0,65%
Номинальная годовая ставка сравнения (дисконтирования)	%		13,00%
Период начисления процентов	дней		30,0
Годовая ставка дохода по депозитам	%		7,00%
Ставка рефинансирования ЦБ РФ	%		11%
Годовой темп инфляции	%		12,91%
Налоговое окружение	Единицы измерения	"СИ"	квартал1
Налог на добавленную стоимость (НДС)	%		18,00%
Налог на прибыль	%		20,00%
Отчисления на социальные нужды (ЕСН)	%		30,00%
Налог с владельцев транспортных средств	%		0,00%
Налог на имущество	%		2,20%
Дополнительный налог			
- ставка	%		0,00%
- база налогообложения			

Ставка дисконтирования отражает функцию риска ожидаемых денежных потоков. Более рискованным активам соответствуют более высокие ставки дисконтирования и наоборот.

Далее представлены графики, которые наглядно показывают все стороны деятельности предприятия и эффективность данного проекта. Стоит уточнить, что это франчайзинговая форма предпринимательской деятельности, и без согласия франчайзера нельзя продавать другую продукцию не предусмотренную договором. Расширение ресторана – это открытие нового ресторана на оговоренной территории. На рекламу ежемесячно выплачивается определенный франчайзером процент. Изменения в течении проекта, могут вноситься только, если будет изменена стратегия ведения бизнеса самим франчайзером. Сюда относится и введение нового вида продукции, установки нового оборудования, так же увеличение процента по ежемесячным выплатам и т.д.

По рисунку 16 можно произвести анализ выручки и затрат в рублях на протяжении 20 кварталов.

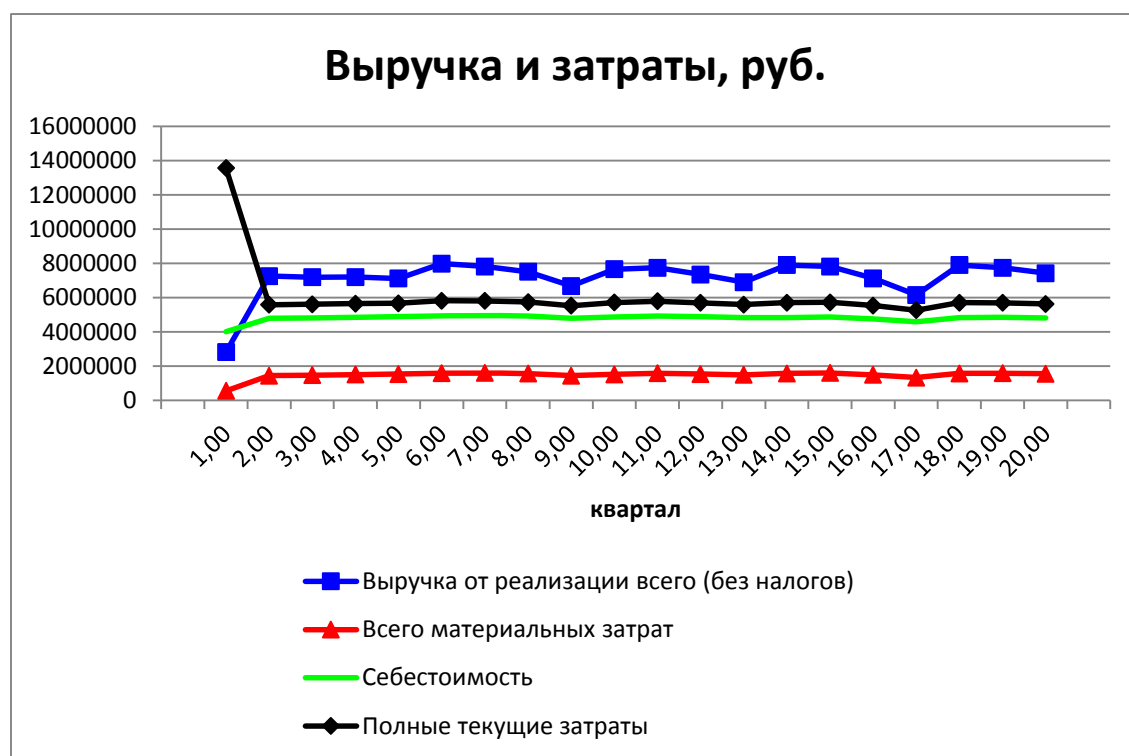


Рис. 16. Выручка и затраты.

Проанализировав рисунок, по выручке от реализации всего (без налогов) можно наблюдать сезонность в проекте, это связано с уменьшением объемов производства на летний период, когда основные потребители, студенты уезжают из города на время летних каникул, происходит снижение спроса на

продукцию. Выручка от розничной реализации всего (без налогов) в 1 квартале, то есть за один сентябрь месяц составляет 2 821 971,95 руб. Рассчитаем для первого квартала полные текущие затраты (см. формулу 3.4) и себестоимость (см. формулу 3.5):

(3.4)

$$\begin{aligned} \text{Полные текущие затраты} &= \text{Себестоимость} + \text{Прочие текущие затраты} \\ 9\,550\,416,91 + 4\,008\,179,05 &= 13\,558\,595,96 \text{ руб.} \end{aligned}$$

(3.5)

Себестоимость = Амортизационные отчисления + Итого операционные затраты

$$\text{Себестоимость} = 4\,008\,179,05 \text{ руб.}$$

На рисунке 17 отражен чистый оборотный капитал ресторана.

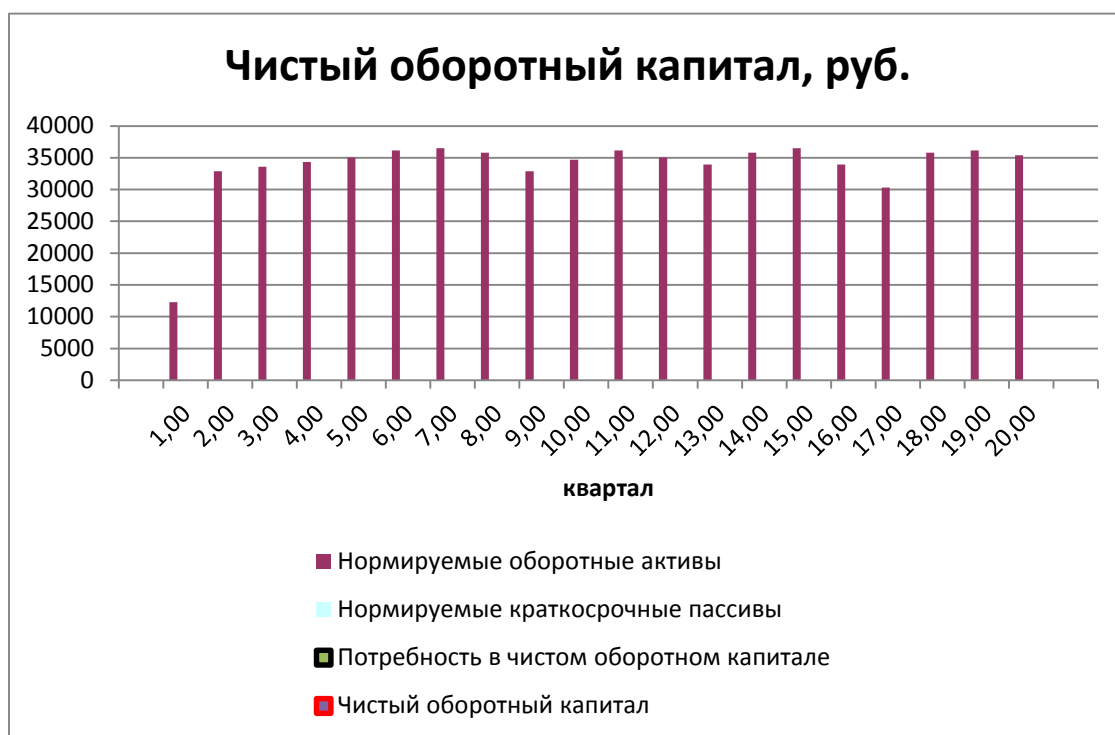


Рис. 17. Чистый оборотный капитал, NWC.

Чистый оборотный капитал (Net Working Capital, NWC) - разность между величиной текущих активов и текущих обязательств (см. формулу 3.6).

Данный показатель характеризует величину оборотного капитала, свободного от краткосрочных (текущих) обязательств, т.е. долю оборотных средств компании, которая профинансирована из долгосрочных источников и которую не надо использовать для погашения текущего долга. Рост величины NWC на данном графике означает повышение ликвидности компании и увеличение ее кредитоспособности.

(3.6)

Чистый оборотный капитал = Потребность в чистом оборотном капитале + Свободные денежные нарастающим итогом средства

$$349\,138,51 + 1\,864\,194,94 = 2\,213\,333,46 \text{ руб.}$$

Можно сделать вывод, что прибыль предприятия постепенно возрастает и превышает налогооблагаемую прибыль (см. формулу 3.7) в 12 квартале.

Нераспределенная прибыль — показывает прибыли нарастающим итогом. Чистая прибыль — разница между прибылью до налогообложения и суммой налога на прибыль. Чистая прибыль, стабильна на всем планируемом периоде и изменяется в зависимости от сезонности.

(3.7)

Налогооблагаемая прибыль = Выручка от реализации - Себестоимость продукции - Налоги - Текущие затраты, не включенные в себестоимость

$$2\,821\,971,95 - 4\,008\,179,05 - 52\,042,53 - 9\,550\,416,91 = -10\,788\,666,54 \text{ руб.}$$

Притоки денежных средств (см. формулу 3.8), превышают оттоки (см. формулу 3.9). Свободные денежные средства нарастающим итогом стабильно возрастают и превышают оттоки уже к 5 кварталу. Расчет свободные денежные средства за период (см. формулу 3.10). Это свидетельствует о возможности развития бизнеса в дальнейшем.

(3.8)

Приток денежных средств = Выручка от реализации + Увеличение уставного капитала + Прирост нормируемых краткосрочных пассивов

$$2\,821\,971,95 + 22\,452\,000,00 + (-336\,860,46) = 24\,937\,111,49 \text{ руб.}$$

(3.9)

Отток денежных средств= Прирост постоянных активов + Прирост нормируемых оборотных активов + Операционные затраты + Прочие текущие затраты + Налоговые выплаты

$$9\,450\,000,00 + 12\,278,06 + 4\,008\,179,05 + 9\,550\,416,91 + 52\,042,53 = 23\,072\,916,55 \text{ руб.}$$

(3.10)

Свободные денежные средства за период= Итого приток - Итого отток

$$24\,937\,111,49 - 23\,072\,916,55 = 1\,864\,194,94 \text{ руб.}$$

Коэффициенты финансовой оценки отражен коэффициент общей платежеспособности (см. формулу 3.11), который относится к группе коэффициентов ликвидности. Он показывает способность покрыть все обязательства предприятия (краткосрочные и долгосрочные) всеми его активами. Коэффициент общей платежеспособности не опускается ниже 96,50%. Более высокая и стабильная величина показателя свидетельствует о хорошем финансовом состоянии организации, о её возможности проводить независимую финансовую политику. Себестоимость к выручке от реализации рассчитана по формуле (см. формулу 3.12). Расчеты произведены за 1-ый квартал.

(3.11)

$$\text{Коэффициент общей платежеспособности} = \frac{\text{Итого собственные средства}}{\text{Итого пассивы}} \cdot 100\%$$

$$(22\,452\,000,00 \div 22\,115\,139,54) \cdot 100\% = 101,52\%$$

(3.12)

$$\text{Себестоимость к выручке от реализации} = \frac{\text{Себестоимость продукции}}{\text{Выручка от реализации}} \cdot 100\%$$

$$(4\,008\,179,05 \div 4\,008\,179,05) \cdot 100\% = 142,03\%$$

Рентабельность активов=48,78%

Рентабельность инвестированного капитала=-48,05%



Коэффициент общей ликвидности (см. формулу 3.13) увеличивается, что показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке.

Коэффициент оборачиваемости активов (см. формулу 3.14) показывает количество полных циклов обращения продукции за анализируемый период.

(3.13)

$$\text{Коэффициент общей ликвидности} = \frac{\text{Итого оборотные активы}}{\text{Итого краткосрочные пассивы}}$$

$$1\,876\,473,00 \div (-336\,860,46) = -5,57 \text{ раз}$$

(3.14)

$$\text{Оборачиваемость активов} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Итого активы}}$$

$$2\,821\,971,95 \div 22\,115\,139,54 = 0,13 \text{ раз}$$

Рис. 22. Показатели эффективности проекта.

По показателям видно, что данный проект эффективен, окупаемость проекта достигается в 14 квартале, о чем свидетельствуют все показатели, стабильно возрастающие. В первом квартале показатели имеют следующие значения:

Чистый поток денежных средств = 20587805,06 руб.

Полные инвестиционные затраты = 9799138,51 руб.

Дисконтированный чистый поток

денежных средств = -20587805,06 руб.

Чистый поток денежных средств = -20587805,06 руб.

Дисконтированные инвестиционные затраты = 9799138,51 руб.

*Анализ чувствительности для «KFC»*

*Однофакторный анализ чувствительности*

При расчете однофакторного анализа чувствительности NPV каждого из основных параметров наиболее вероятные отклонения цены от базовой величины рисунок 23. В нашем случае это от 80% до 120% с шагом 10% к изменению в сторону увеличения, так и уменьшения их значений от базового варианта.

При изменении цены на 80% срок окупаемости данного проекта будет достигнут в 15 квартале, а не в 14 квартале, как при варианте от 90% до 120%.

#### *Двухфакторный анализ чувствительности*

Дополнительно был произведен анализ чувствительности NPV к изменению других параметров, оказывающих влияние на его успешную реализацию.

При расчете двухфакторного анализа чувствительности модели можно рассмотреть влияние 2 факторов на один из выходных параметров.

В нашем случае в качестве выходного параметра рассматривается ЧДД.

В качестве фактора выбираем коэффициент уровня цен на продукцию и коэффициент уровня объема производства рисунок 24.

При снижении цены и объема до 80% ЧДД составляет 7 448 291,699 руб. на 776 997,078 руб. меньше от 100% варианта.

Предоставив возможные обоснования по предлагаемому проекту можно подвести итоги таблица 3.3.2

Источник финансирования: (исходя из официальных данных) средства владельца, глава ООО «Новый вкус» Михаил Трошин, сумма инвестирования 748 400\$ (48 646 000 руб.)

Таблица 3.3.2

## Итоговые показатели

Чистый дисконтированный доход (NPV)	руб.	8225288,78
Номинальная годовая ставка сравнения (дисконтирования) (RD)	%	13,00%
Простой срок окупаемости	квартал	13,00
Дисконтированный срок окупаемости	квартал	14,00
Индекс доходности (PI)	%	182,27%
Внутренняя норма доходности (из расчета по периодам)	%	7,34%
Внутренняя норма доходности (годовая номинальная) (IRR)	%	28,67%

Таким образом, проект по созданию ООО «KFC» по всем показателям инвестиционного анализа является прибыльным, рентабельным и может быть реализован.

## Выводы и рекомендации

В последнее время наблюдается развитие и распространение ведения бизнеса с использованием такой формы предпринимательской деятельности, как франчайзинг.

Франчайзинг заинтересовал многих бизнесменов, заставив углубиться в сущность бизнеса, и неспроста, ведь это стабильный и прибыльный бизнес.

Перед тем как приобрести франшизу следует внимательно изучить структуру бизнеса. Оценить рискованность этого дела для себя лично, возможно, что конкретный бизнес покажется невыгодным. Уточнить все тонкости по франчайзинговому договору, чтобы быть готовым к любой ситуации.

В данной работе была предпринята попытка проанализировать деятельность сети ресторанов «KFC» и разработать проект создания ресторана «KFC» в городе Пенза.

Для достижения поставленной цели, были определены и последовательно решены следующие задачи:

1. Изучена история франчайзинга, вникнув в суть организации предпринимательской деятельности на условиях франчайзинга
2. Рассмотрены виды и формы франчайзинга
3. Выявлены преимущества и недостатки франчайзинга
4. Общая характеристика сети ресторанов «KFC»
5. Проведен анализ рынка общественного питания в регионе
6. Выявлены риски, которые могут возникнуть при ведении бизнеса, и найти способы их минимизации
7. Предоставлен проект создания ресторана «KFC» в городе Пенза
8. Организационно-экономический механизм реализации и функционирования проекта
9. Рассчитана оценка эффективности и устойчивости проекта

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены основные понятия, такие, как франчайзинг, франчайзер, франчайзи, раскрыта история возникновения франчайзинга как на международном, так и на российском рынке. Раскрыты виды и формы франчайзинга, выявлены преимущества и недостатки как для сторон так и для франчайзинга в целом. Проанализирована деятельность, предлагаемого для открытия, ресторана «KFC» на международном и российском рынке, произведена оценка по внедрению ресторана на рынок общественного питания в городе Пензе. Выявлены риски, которые могут возникнуть при ведении бизнеса по франчайзингу, и найдены способы их минимизации.

В выпускной квалификационной работе представлен проект по созданию ресторана «KFC» (Kentucky Fried Chicken) в городе Пенза с использованием методов экономического анализа. При применении анализа чувствительности к предлагаемому проекту и методики расчета балльной оценки экспертных показателей к конкуренции, SWOT анализа, проект по созданию «KFC» по всем показателям инвестиционного анализа является прибыльным, рентабельным и может быть реализован.

Цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. «KFC» - Википедия, 8 мая 2014. – [электронный ресурс] / / <http://ru.wikipedia.org/wiki/»KFC»>
2. «Экономика России: XXI век», Франчайзинг — плюсы и минусы, Новости Франчайзинга еженедельник. – [электронный ресурс] / / <http://financial-news.ru>
3. 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.
4. Бутов Д. В. Франчайзинг: подводные камни / Д. В. Бутов // Справочник экономиста. 2011. №5, С. 45-54.
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.
7. История возникновения франчайзинга, франчайзинг – Википедия. – [электронный ресурс] // <http://ru.wikipedia.org/wiki/Франчайзинг>
8. История франчайзинга в России, Готовый бизнес, франчайзинг, iN-Brand.ru, 2008-2011. – [электронный ресурс] // <http://www.in-brand.ru>
9. Каткова М. Н. Франчайзинг как способ организации и осуществления предпринимательской деятельности: понятие и правовые основы / М. Н. Каткова / Предпринимательское право. №2, С. 13-17.
10. Классификация основных средств, включаемых в амортизационные группы [электронный ресурс]: Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 1 января 2002 г. N 1 // СПС «Консультант Плюс»

11. Ковалева Л. Ф. Франчайзинг как форма инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в регионе / Л. Ф. Ковалева // 2008. № 1, С. 122-125.
12. Краткий каталог франшиз по брендам Часть №1. – Русский STSRT-up, 2014. – [электронный ресурс] // <http://www.russtartup.ru>
13. Кузнецова А. М. Франчайзинг как одна из современных форм организации малого бизнеса / А. М. Кузнецова // Экономика и управление. 2011. № 6, С. 101-104.
14. Кузьмичева М. Франчайзинг - эффективный метод продвижения товаров на региональные рынки. / М. Кузьмичева / Конъюнктура товарных рынков. Маркетинг и логистика. 2009. № 3, С. 24-27.
15. Общественное питание в Пензенской области, Федеральная служба государственной статистики, Пенза: 2013. – 20 с.
16. Олейников С. Риски франчайзинга, / С. Олейников // Бизнес журнал «Югра», 2008.
17. Организации по адресу Ново-Терновская, 1 в Пензе — 2ГИС, 2016. – [электронный ресурс] // [2gis.ru](http://2gis.ru)
18. Панюкова В. Франчайзинг нашего времени / В. Панюкова // Российская торговля. №4/5, С. 36-40,
19. Перспективы франчайзинга в России: медленно, но верно, FranchisingINFO.ru, портал идей для бизнеса, 11.04.2013. – [электронный ресурс] // <http://franchisinginfo.ru>
20. Романова А. Н. Франчайзинг как способ организации эффективного бизнеса / А. Н. Романова // Справочник экономиста. 2010. №5, С. 128-136.
21. Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия. / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева ; М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.
22. Схема отношений в системе франчайзинга. – [электронный ресурс] : офиц. сайт / Российская ассоциация франчайзинга. – [Москва], 2014. –Режм доступа: <http://ru.rusfranch.ru>

23. Устюжанин А. А. Франчайзинг в России / Устюжанин А. А. // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика, 2009. № 4, С. 14-20.
24. Филиппов Р. И. Франчайзинг как фактор динамичной устойчивости бизнеса в сетевых отношениях / Р. И. Филиппов // Власть. 2009. № 5, С. 22-25.
25. Франчайзинг – путь к богатству / М. Роберт [и др.]: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 384с.
26. Франчайзинг [электронный ресурс] : офиц. сайт / Российская Ассоциация Франчайзинга. Режим доступа : <http://www.raf.ru>
27. Франчайзинг [электронный ресурс]: офиц. сайт /«KFC», 2014. – Режим доступа : <http://www.»KFC».com>
28. Франчайзинг как способ организации своего бизнеса, Современная торговля. – БГУЭП. №3, С. 44-51.
29. Чем рискует франчайзи? «Франчайзинг от А до Я» / , В. Фокин [и др.]. – Феникс, 2013. – 160 с.
30. Чистов А. В Франчайзинг: практика применения в России / А. В. Чистов // Иностраный капитал в России: налоги, валютное и таможенное регулирование, учет. 2012. №9, С. 8-16.
31. Ягудин С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг: Учебно-методический комплекс / С.Ю. Ягудин. – М.: Изд. Центр ЕАОИ., 2012. – 272 с.



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_\_\_\_1 экземпляре(ах).

Библиография 31 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

\_\_\_\_\_

*(подпись автора работы)*

Гришин В.П. \_\_\_\_\_

*(Ф.И.О.)*