

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

БЫКОВА АНАСТАСИЯ ПАВЛОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО АДАПТАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГА
ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ

Направление подготовки (код) 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) образовательной программы

Мировая экономика

Обучающийся

Руководитель

профессор, к.э.н., доцент
(должность, ученая степень, ученое звание)

Нормоконтролер

(подпись)

А.П. Быкова

(инициалы, фамилия)

(подпись)

Е.Э. Лобанова

(инициалы, фамилия)

(подпись)

М.М. Писанкова

(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой мировой экономики

к.э.н., доцент, И.В. Молодан

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

« 30 »

06

2023 г.

Красноярск 2023

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)
Направление подготовки (код) 38.03.01 Экономика
направленность (профиль) образовательной программы Мировая экономика
Выпускающая кафедра Мировой экономики
(полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студентке Быковой Анастасии Павловны группы 129-э
(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы Разработка предложений по адаптации франчайзинга предприятия общественного питания в современных условиях

(полное наименование темы согласно приказу)
утверждена приказом по институту от «13» апреля 2023 г. № 39/2-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры Мировой экономики
(полное наименование кафедры)

Протокол от «05» апреля 2023 г., № 08

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «20» июня 2023 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы Введение; 1 глава - Основы франчайзинга предприятия сферы общественного питания в современных условиях; 2 глава - Анализ франчайзинга предприятия сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»; 3 глава- Разработка предложений по адаптации франчайзинга предприятия общественного питания к современным условиям на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская; Заключение; Список использованных источников; Приложения

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы Нормоконтролер Писанкова М.М.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы Введение, 1 глава с 29.05.2023 г. по 05.06.2023 г.
2 глава с 06.06.2023 г. по 12.06.2023 г.
3 глава, заключение, оформление с 13.06.2023 г. по 16.06.2023 г.
Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 17.06.2023 г. по 19.06.2023 г.

Дата выдачи задания «12» апреля 2023 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы


(подпись)

Е.И. Мобиль
(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 77 с., иллюстраций 14, таблиц 6, источников 67, приложений 2.

ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНШИЗА, ФРАНЧАЙЗИ, ФРАНЧАЙЗЕР, ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС, РОЯЛТИ, ВЗАИМООТНОШЕНИЯ, БИЗНЕС, РЫНОК, АНАЛИЗ, ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ, ПЕРСОНАЛ, СОТРУДНИКИ, МИНИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ И ЗАТРАТ, РЕБРЕНДИНГ, БРЕНД, ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ, ПОТРЕБИТЕЛЬ, БРЕНДИНГ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.

Цель работы - разработка предложений по адаптации деятельности российской компании франчайзинга сферы общественного питания в современных условиях.

Метод исследования – статистический, экономический анализ, метод экспертного опроса, метод социологических исследований, метод SWOT-анализа.

Проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия общественного питания, SWOT- анализ с выявлением проблем адаптации в сфере франчайзинга к современным условиям. Для совершенствования деятельности разработан ряд предложений с различными вариантами улучшения и выбраны наиболее эффективные.

ABSTRACT

Final qualifying work 77 p., illustrations 14, tables 6, sources 67, appendix 2.

FRANCHISING, FRANCHISE, FRANCHISEE, FRANCHISOR, LUMP-SUM CONTRIBUTION, ROYALTIES, RELATIONSHIPS, BUSINESS, MARKET, ANALYSIS, FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY, PROFITABILITY, LABOR PRODUCTIVITY, STAFF TURNOVER, STAFF, EMPLOYEES, MINIMIZING COSTS AND EXPENSES, REBRANDING, BRAND, TARGET AUDIENCE, CONSUMER, BRANDING, MARKETING RESEARCH, COMPETITIVENESS.

The purpose of the work is to develop proposals for adapting the activities of a Russian franchise company in the field of public catering in modern conditions.

The research method is statistical, economic analysis, expert survey method, sociological research method, SWOT analysis method.

The analysis of the economic activity of the catering enterprise, SWOT analysis with the identification of problems of adaptation in the field of franchising to modern conditions is carried out. To improve the activity, a number of proposals with various improvement options have been developed and the most effective ones have been selected.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОСНОВЫ ФРАНЧАЙЗИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	10
1.1 Сущность, принципы, формы, тенденции развития франчайзинга.....	10
1.2 Компании франчайзинга в сфере общественного питания в РФ.....	19
1.3 Деятельность российских компаний франчайзинга сферы общественного питания в современных условиях: состояние, тенденции, проблемы.....	28
2 АНАЛИЗ ФРАНЧАЙЗИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС».....	33
2.1 Характеристика деятельности ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС».....	33
2.2 Анализ социально-экономических показателей деятельности ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» и филиала KFC Лента Ястынская.....	38
2.3 Оценка внешних и внутренних факторов, влияющих на франчайзинг российской компании общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС».....	45
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО АДАПТАЦИИ	

ФРАНЧАЙЗИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC ЛЕНТА ЯСТЫНСКАЯ.....	50
3.1 Общие рекомендации по развитию деятельности российской компании франчайзинга сферы общественного питания в современных условиях.....	50
3.2 Рекомендации по совершенствованию франчайзинга предприятия сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская.....	53
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложений по адаптации франчайзинга сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Для российской экономики франчайзинг является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он столетиями практиковался как средство обеспечения потребностей общества в различных услугах.

В сфере питания франчайзинг появился несколько позже. С 50-х гг. XX века во многих странах особенно быстро начала развиваться франчайзинговая система создания отелей и ресторанов.

Привлекательность франчайзинга заключается в наличии неоспоримых преимуществ для обоих участников франчайзинговых отношений. Для малых предприятий общественного питания и индивидуальных предпринимателей он предоставляет в распоряжение стабильный доходный бизнес, для известных фирм и компаний — возможность расширить и упрочить свои позиции на рынке.

В современных условиях, когда на рынке одновременно функционирует большое количество крупных иностранных и российских предприятий, перед ними остро встает вопрос расширения своих сетей, желательно с меньшими рисками и затратами, но без потери качества предоставляемых услуг. Выходом из сложившейся ситуации является применение франчайзинга. Можно утверждать, что франчайзинг в настоящее время является одним из немногих известных инструментов, характеризующихся низким уровнем риска и обладающих стабильным уровнем прибыльности. Если учесть особенности отрасли общественного питания, где большое значение имеет контроль и унификация технологических, производственных и административных процессов, можно назвать франчайзинг незаменимым инструментом.

Актуальность данной темы состоит в том, что в настоящее время развитие российского предпринимательства, в первую очередь малого, затрудняется повышенными коммерческими рисками. Реализация современных бизнес-проектов требует от предпринимателя широких знаний в области управления, маркетинга, рекламы и умения учитывать особенности проекта. Отработка эффективной схемы и методов делопроизводства в каждом конкретном случае

требует больших временных и материальных затрат. Организация предприятия на условиях франшизы значительно снижает предпринимательские риски, так как в этом случае происходит использование уже отработанного и доказавшего свою эффективность бизнеса.

Цель работы: разработка предложений по адаптации деятельности российской компании франчайзинга сферы общественного питания в современных условиях.

Задачи:

- изучить сущность, формы, принципы, тенденции развития франчайзинга;
- рассмотреть компании франчайзинга в сфере общественного питания в России;
- изучить деятельность российских компаний франчайзинга сферы общественного питания в современных условиях;
- охарактеризовать деятельность компании ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»;
- провести анализ социально-экономических показателей деятельности компании ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»;
- оценить внешние и внутренние факторы, которые влияют на франчайзинг компании ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»;
- разработать общие рекомендации по развитию деятельности российской компании франчайзинга сферы общественного питания в современных условиях;
- описать рекомендации по совершенствованию франчайзинга предприятия сферы общественного питания сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская;
- дать оценку социально-экономической эффективности предложений по адаптации франчайзинга сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская.

Предложения по адаптации франчайзинга в сфере общественного питания в современных условиях РФ позволят оперативно провести ребрендинг предприятия, снизив потенциальный ущерб изменяющихся условий

хозяйствования, сохранить или увеличить количество клиентов, удержать тенденцию прироста прибыли и увеличения товарооборота.

Объект исследования: франчайзинг в сфере общественного питания.

Предмет исследования: направления адаптации российской компании франчайзинга сферы общественного питания к современным условиям.

Методы исследования: статистический, экономический анализ, метод экспертного опроса, метод социологических исследований, метод SWOT-анализа.

1 ОСНОВЫ ФРАНЧАЙЗИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Сущность, принципы, формы, тенденции развития франчайзинга

Франчайзинг – это вид отношений между рыночными субъектами, при которых одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату в виде паушального взноса права на конкретный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.

Франчайзинг – это форма лицензирования, когда одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездные права, позволяющие франчайзи действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.

В общем смысле, франчайзинг – это «аренда» товарного знака или отлаженного бизнеса. Франшиза – система, описывающая все аспекты и условия ведения бизнеса, чтобы он соответствовал требованиям франчайзера.

Суть этой формы в том, что головная, чаще всего крупная, авторитетная и достаточно известная потребителям компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказания услуг под торговой маркой данной компании. [53]

Таким образом, по своей сущности, франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (фирмой, имеющей, как правило, ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (фирме или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарного знака обслуживания, фирменного стиля), технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению

на рынке товаров и услуг. При этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь.

На практике выделяют следующие моменты франчайзинга:

- франчайзер получает отчисления за использование своего товарного знака, ноу-хау, часто обеспечивает поставки сырья, компонентов, обучение персонала;

- франчайзи покупает (выплачивает взносы) право ведения бизнеса по схеме, разработанной франчайзером. Франчайзи сам несёт затраты на подготовку, запуск и работу своего участка;

- паушальный взнос – стоимость франшизы, фиксированная сумма, которую франчайзи платит франчайзеру на начальном этапе. Сумма паушального взноса составляет: 9-11 % от общих стартовых затрат. Паушальный взнос включает: бизнес-бук (регламент организации деятельности), бренд-бук (правила построения и использования элементов фирменного стиля, рекламы), управление и обучение персонала, методики продаж, рецептуры и технологии, формы учёта, отчётности, инструкции и прочее;

- роялти – ежемесячный платёж за использование товарных знаков, патентов или иных авторских прав, принадлежащих франчайзеру. Сумма роялти может составлять 2-6 % от оборота/выручки или быть фиксированной суммой.

В российском законодательстве франчайзинг регулируется договором коммерческой концессии (статьи 1027–1040 Гражданского Кодекса РФ). Договором коммерческой концессии регулирует ситуации, в которых правообладатель (франчайзер) передает право работать под его фирменной вывеской пользователю (франчайзи) за вознаграждение. По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) на срок или без указания срока за вознаграждение право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на

другие предусмотренные договором объекты исключительных прав.

Утвержденной формы договора коммерческой концессии не существует, однако к нему предъявляется ряд требований:

- пользователем (франчайзи) может выступать только юридическое лицо или индивидуальный предприниматель;
- товарный знак правообладателя (франчайзера) должен пройти регистрацию в Федеральном Институте Промышленной Собственности;
- обязательно указание размера платы за франшизу (первоначального взноса и последующих);
- в документе следует прописать обязанности франчайзера по оказанию информационного и технического обеспечения франчайзи и по контролю качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- договор должен содержать пункты, касающиеся обязательств франчайзи: следование требованиям, выдвинутым франчайзером; поддержание высоких стандартов производства и сервиса; сохранение конфиденциальных сведений;
- наконец, чтобы договор считался действительным, важно зарегистрировать его в Роспатенте – только в этом случае, если возникшие разногласия заставят обратиться кого-либо из участников в суд, документ будет иметь юридическую силу. [61, стр. 248]

Главная рекомендация по составлению договора франчайзинга – это наиболее полно раскрыть те пункты, которые могут вызвать столкновение интересов франчайзера и франчайзи.

На практике выделяют следующие формы франчайзинга:

- прямой франчайзинг. При прямом франчайзинге осуществляется передача прав по ведению бизнеса одному лицу на одно предприятие с ограничением территории;
- субфранчайзинг. При такой форме субфранчайзинга франчайзер передает субфранчайзеру большую часть своих прав на закрепленной территории, в том числе передается право субфранчайзеру открывать свои предприятия и продавать франшизы третьим лицам;

- мастер-франшиза. Такая форма франчайзинга близка к субфранчайзингу. При таком франчайзинге предполагается полная и эксклюзивная передача полномочий франчайзера мастер-франчайзи. [20, стр. 86]

В научной литературе принято выделять 6 видов франчайзинга, представленных на рисунке 1.1.

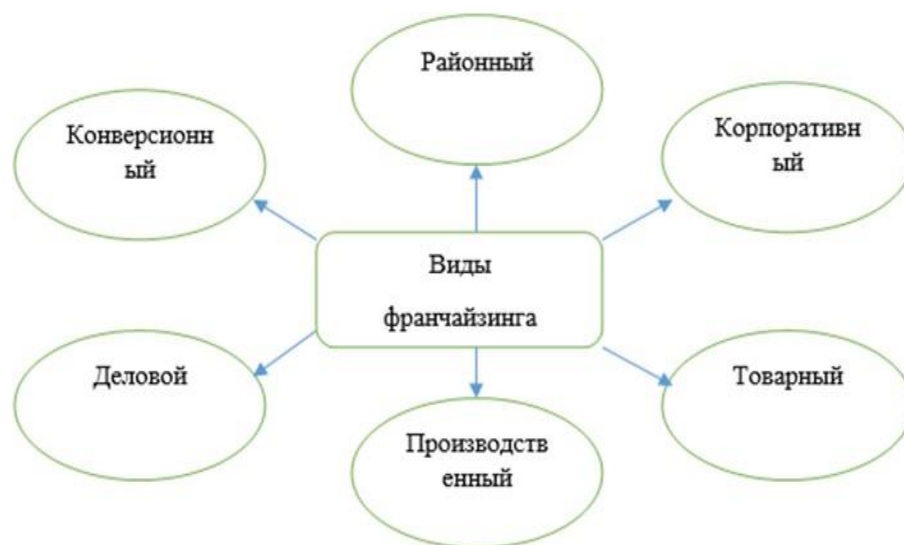


Рис. 1.1 – Виды франчайзинга

Корпоративный франчайзинг представляет собой компанию, инвестиционные группы или отдельных инвесторов, которые заинтересованы не в развитии одного конкретного франчайзингового предприятия, а в создании региональной франшизной сети с наемными работниками.

Районный франчайзинг дает франчайзи возможность открывать большое количество предприятий, не ограничиваясь одной определенной территорией.

Также существует конверсионный франчайзинг, который предполагает присоединение к бренду франчайзера самостоятельного предприятия, работающего в той же или смежной отрасли.

Однако на практике чаще всего применяются три основных вида франчайзинга:

- товарный франчайзинг;

- производственный франчайзинг;
- деловой (лицензионный) франчайзинг.

При товарном франчайзинге франчайзи приобретает у крупного предприятия право на продажу, а также на сервисное обслуживание товаров, но при этом реализация продукции конечным потребителям осуществляется исключительно от имени предприятия-франчайзера. Ярким примером могут служить сети по торговле техникой.

В случае производственного франчайзинга предприятие продает франчайзи технологии, патенты и сырье для изготовления определенного продукта. В большинстве случаев право реализации продукции и право использования технологий, патентов, «ноу-хау» предоставляется в пределах конкретного продукта. Часто франчайзингом такого вида пользуются производители напитков.

Последний из рассматриваемых видов — деловой франчайзинг. Суть данного типа франчайзинга заключается в приобретении лицензии на так называемый «бизнес-формат», который включает в себя практически все стадии производственно-коммерческого цикла предприятия, от сырья и технологий до организационных схем и методов отчетности. Данный вид франчайзинга наиболее распространен в торговле, услугах, гостиничном деле, общественном питании.

Деловой франчайзинг в сфере общественного питания - одно из самых распространенных направлений бизнеса в России. Франчайзи может быстро начать свое дело без больших вложений и опыта. Общепит по франшизе — прибыльное направление. Рынок франшиз разнообразен и востребован. Вложения окупаются за полгода-год. Также, риски открытия снижаются, так как используется уже готовая бизнес - модель. Франшиза предоставляет франчайзи доступ к проверенной бизнес-модели, которая позволяет эффективно работать на рынке, экономить на рекламных экспериментах и за счет этого быстрее окупать вложенные средства. Более того, франчайзеры обычно предоставляют своим франчайзи необходимую поддержку в области тренингов, рекламы, продаж,

менеджмента, постоянно шлифуют имидж бренда, что позволяет франчайзи занять свое место на рынке быстрее и с меньшими рисками. Что касается рисков, то для инвестора бизнес на основе франшизы не является безусловно безопасной стратегией, так как он несет финансовые обязательства перед франчайзером, а также отвечает за безупречное исполнение стандартов, установленных брендом. Более того, высокие платежи за использование франшизы, а также налоги на прибыль являются причиной для сомнений у новичков в этом бизнесе. Тем не менее сотрудничество с крупными и успешными международными брендами может быть привлекательным и перспективным. Некоторые крупные игроки из этой сферы McDonald's, Starbucks, Subway и другие. Использование франшизы таких заведений позволяет получить необходимый бизнес-опыт, работать под защитой уже узнаваемого бренда, строго следовать проверенной бизнес-модели и быстро набирать знания в сфере менеджмента, организации процессов и маркетинга.

Успешность франшизы в общественном питании зависит от множества факторов, таких как выбор формата ресторана, меню, ценовой политики, региональной специфики и других. Одной из наиболее успешных франшиз является McDonald's. Эта международная сеть быстрого питания отличается долгим существованием, широкой известностью во всем мире и высокой прибыльной способностью. McDonald's быстро завоевал популярность благодаря своему неповторимым меню, качественному обслуживанию и низким ценам. Компания непрерывно исследует рынок и использует интегрированный подход к управлению бизнесом, что позволяет ей быстро реагировать на изменения запросов потребителей. Другим примером успешной франшизы является Subway, которая специализируется на производстве и продаже бутербродов с различными ингредиентами. Компания внедрила концепцию «собери сам», когда клиенты могут выбирать из различных компонентов свои любимые начинки и собирать свой сэндвич самостоятельно. Эта концепция зарекомендовала себя в качестве удобного и быстрого способа покупки еды «на ходу». Также следует отметить франшизу Starbucks, которая заняла лидирующие позиции на рынке

кофейных напитков и кафе, благодаря оригинальной концепции и высокому качеству продукта. Компания постоянно работает над улучшением меню и расширением линейки продуктов, чтобы удовлетворить запросы своих клиентов.[60] Ключевым успехом этих и многих других франшиз в сфере общественного питания является стратегия продвижения бренда, концепция, которая привлекает потребителей и создает узнаваемость, а также неизменное стремление к совершенствованию качества продуктов и улучшению услуг. Для потенциальных франчайзеров и франчайзи, которые рассматривают возможность создать бизнес в сфере общественного питания на основе франчайзинга, рекомендуется в первую очередь изучить целевую группу потребителей. Необходимо проанализировать запросы и потребности клиентов в данном регионе, чтобы определить наиболее популярные типы ресторанов и меню. Кроме того, необходимо обратить внимание на конкурентов в данной отрасли и выбрать оптимальный формат для своего бизнеса. Важно также выработать четкую стратегию продвижения бренда, на которую будет ориентироваться бизнес. Кроме того, следует обратить внимание на требования, которые предъявляются франчайзером, а также на стоимость и условия франшизы. Важно выбрать надежного партнера, обсудить все условия сотрудничества и изучить успешные примеры в данной отрасли.

Франчайзинг в сфере общественного питания – это привлекательный и перспективный бизнес, особенно для начинающих предпринимателей, которые хотят увеличить свой бизнес-опыт и стартовый капитал, следуя уже проверенной и успешной бизнес-модели. Однако важно хорошо изучить рынок, проанализировать плюсы и минусы модели работы по франшизе и оценить свои силы, чтобы войти в этот бизнес и добиться успеха.

Принципы франчайзинга направлены на взаимность выгоды для партнёров договора франчайзинга, они представлены на рисунке 1.2.

Франшиза в России получила распространение в виде выдачи лицензии отечественным предпринимателям (лицензиатам) иностранными фирмами. [64, стр. 123] Франшиза – это одна из форм привлечения иностранных инвестиций в

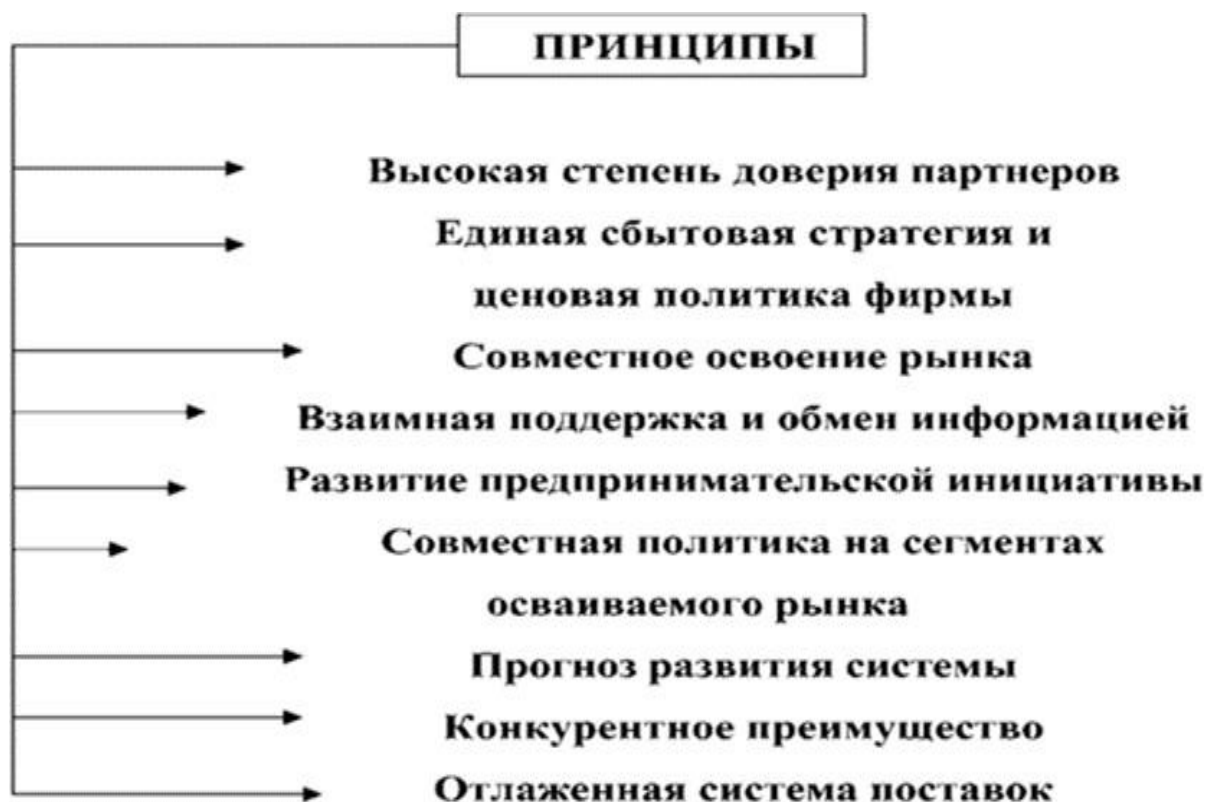


Рис. 1.2 – Принципы франчайзинга

Россию и метод формирования надежного партнера и предпринимателя. Использование франшизы выгодно для стабилизации и развития экономики, ибо франшиза дает тройной эффект [18, ст. 10]:

- лицензиат может воспользоваться проверенными экономическими методами лицензиара;
- лицензиар закладывает прочный фундамент для работы своей компании;
- покупатели без перебоев получают товары и услуги гарантированного качества («Макдональдс», «Баски н-Роббинс», «Эконика» - торговля обувью).

На более глобальном уровне, франчайзинг не только приносит выгоду непосредственным игрокам, но также способствует экономическому и социальному процветанию страны, поскольку:

- помогает решить проблему занятости населения;
- задает нормы этикета в ведении бизнеса;
- увеличивает инвестиционную привлекательность страны для зарубежных

партнеров;

- предоставляет идеальную площадку для обучения предпринимательству;
- катализирует развитие регионов;
- повышает уровень благосостояния общества.

Главный минус франчайзинга заключается в эффекте взаимозависимости: если предприятие франчайзи перестанет отвечать стандартам бренда, ляжет тень на деятельность франчайзера и его компании. Верно и обратное: подрыв доверия к франчайзеру негативно скажется на делах обладателя франшизы.

Предприятия общественного питания, в том числе и ресторанные сети, развиваются преимущественно по схеме франчайзинга. Франчайзинг признан одной из наиболее эффективных форм развития и расширения бизнеса.

Перспективы развития франчайзинга в России имеют позитивную тенденцию. Об этом говорит ежегодное увеличение франшизных систем, а также предприятий, имеющих желание развиваться по данной схеме. Главные тенденции развития франчайзинга в России не слишком отличаются от мировых, однако из-за некоторых культурно-психологических и социально-экономических особенностей имеются и некоторые отличия. Так, наибольший спрос имеют франшизы в сфере розничной торговли (почти половина всех предложений). Второе место занимает общественное питание, третье – бытовое обслуживание.

К основным препятствиям, которые ограничивают успешное применение франчайзинговых систем в нашей стране, относят недостаток знаний о франчайзинге, закрытость отечественного предпринимательства, слабую информированность потенциальных франчайзи обо всех особенностях и «подводных камнях» такого бизнеса, бюрократические препоны, практику уходов от налогов. Осложняет ситуацию и специфика российского предпринимательства. К сожалению, далеко не все отечественные производители строго соблюдают условия заключенных договоров, заботятся о качестве своих товаров и услуг, задумываются о своей репутации. Как и во всем мире, наибольшей популярностью в России пользуются франшизы в сфере розничной торговли, общественного питания и бытового обслуживания. Несмотря на то, что

первыми франшизными компаниями в России стали отечественные предприятия, до недавнего времени на этом рынке преобладали зарубежные франшизы. Сейчас ситуация изменилась: все больше и больше успешных российских компаний задумываются о тиражировании своего бизнеса.

Таким образом, франчайзинг является распространённым способом ведения бизнеса в мире и в России. Имеет различные формы и принципы, а также перспективы развития. Франчайзинг для развивающегося ресторанного рынка имеет определенные преимущества на этапе создания новых предприятий, особенно малого и среднего бизнеса.

Компании франчайзинга в сфере общественного питания в РФ

Во всем мире наиболее широкое применение франчайзинг имеет именно в сфере общественного питания. Ведь именно он сделал Burger King, KFC, Subway и еще десятки сетей закусочных и ресторанов настоящими мировыми гигантами, а сам фаст-фуд превратил в индустрию с многомиллиардными оборотами. Но самым красноречивым примером являлся «Макдональдс». [17, стр. 165]

Российские предприниматели очень быстро учатся. Многие тонкости бизнеса, которые нащупывались на Западе десятилетиями, в России изучаются очень быстро. Российский общепит давно осознал преимущество франчайзинга. Ранние проекты оказались не очень успешными, хотя и прославились на всю Россию и даже некоторые страны СНГ. Более спокойный и взвешенный подход к строительству сетей на основе франчайзинга начался после кризиса 1998 года и продолжается по сей день. Есть уже немало российских сетей общественного питания, которые сделали заметные успехи на этом поприще: «Ростик'с», «Крошка-картошка», западносибирский холдинг «Подорожник» и так далее. Примеров сетей товарного франчайзинга и в нашей стране, и за рубежом очень много.

Использование франчайзинговой системы ведения бизнеса сейчас можно уверенно назвать характерной чертой современного бизнеса в сфере

общественного питания. В частности, в России 40% сетевых компаний быстрого питания и 20% сетевых компаний ресторанного формата используют этот прием высшего бизнес-пилотажа как способ развития сети своих заведений.

Судя по опыту специалистов «FRANSH Стратегия роста» в рассматриваемой сфере, у российских предпринимателей очень своеобразный подход к франчайзингу. В современной России правильное представление о франчайзинге коренным образом искажается. Для нашего франчайзинга более адекватным является правило «каждый сам за себя». То есть, очевидно, что российская компания при открытии франшизного предприятия стремится даже не столько избежать инвестиций, сколько не хочет рисковать и отправляет на «минное поле» неизведанных или сомнительных территорий своих франчайзи.

Анализ договоров франчайзинга, используемых нашими рестораторами, тоже убедительно подтверждает вышесказанное. Практически любой договор о передаче франшизы предприятий общепита, как правило, состоит из огромного количества жестких норм, направленных на превращение франчайзи не в партнера (горизонтальные отношения), а в зависимое лицо (вертикальные отношения). Причем подобное отношение к франчайзи в России вполне оправдано, ведь у российских франчайзи еще не сложилась культура франчайзинга, очень часто франчайзи желают уйти от стандартов и проявить творчество, кроме того, частенько желают заработать в краткосрочной перспективе, нанося вред франчайзору, не говоря уже о том, что франчайзи — это потенциальные конкуренты франчайзора. В итоге партнеры «строят высокие заборы и роют глубокие рвы» друг для друга. Очень актуальной для российского франчайзинга продолжает оставаться тема контроля над франчайзи.

Законодательство тоже «внесло свою лепту» в общее дело, даже не определив, что такое франчайзинг. Наиболее близким по содержанию к зарубежным аналогам франчайзинга является коммерческая концессия и договор коммерческой концессии, регулируемый главой 54 Гражданского кодекса Российской Федерации и рядом других нормативно-правовых актов. Именно благодаря изначальной приближенности коммерческой концессии к

франчайзингу договор коммерческой концессии слепо выбирают иностранные франчайзоры, поскольку они считают его наиболее проработанным в данной области, а порой и единственным договором, позволяющим оформить франчайзинговые отношения в России. Чистейшую коммерческую концессию использует, к примеру Американская компания «Сабвей» (Subway Russia Franchising Company, LLC). Данная договорная конструкция недоработана российским законодательством, в ней содержится множество пробелов и неудачных формулировок. При анализе норм главы 54 ГК РФ складывается ощущение, что разработчик сам никогда франчайзингом на практике не занимался и не видит франчайзинг изнутри. Мы видим следующие наиболее характерные минусы договора коммерческой концессии: требование о двойной регистрации договора, субсидиарная (по общему правилу) либо солидарная (в случае, если пользователь является производителем товаров правообладателя) ответственность правообладателя по требованиям к качеству товаров и услуг, реализуемых пользователем, безусловная возможность расторжения бессрочного договора без объяснения причин с уведомлением за 6 месяцев, если больший срок не установлен в договоре, право пользователя в срочном договоре заключить договор на новый срок на тех же условиях, ничтожность всего договора полностью (включая нормы договора, не связанные с передачей права пользования товарным знаком или правами патентообладателя) при отсутствии регистрации в Федеральной службе по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам и прочее.

Конечно, компания, которая единолично (только от имени себя) передает право пользования фирменным наименованием и/или коммерческим обозначением наряду с охраняемой коммерческой информацией, составляющей содержание франшизы, вынуждена использовать коммерческую концессию. К примеру, один из ведущих региональных франчайзоров в сфере общественного питания компания «Рестостар», обладающая товарными знаками Сушка, СК Оливье, ресторан Титаник 2000, La Cucaracha, ресторан TUSSE и др., передает единым договором коммерческой концессии право использования фирменного

наименования, товарного знака, и предоставляет охраняемую коммерческую информацию о методике ведения бизнеса под своей маркой. Аналогичную схему применяет компания «Веста-Центр Интернейшнл», одна из крупнейших ассоциаций российского ресторанного бизнеса, в которую входят сети кафе «Гинно Таки» и «Якитория». Как правило, иностранные компании работают в России по двухуровневой системе, предоставляя одному российскому предпринимателю по Генеральному договору коммерческой концессии «Мастер-франшизу», т.е. передавая исключительные права на продажу и «эксплуатацию» своих франшиз другим предпринимателям на территории РФ уже по договорам коммерческой субконцессии. По этому пути идут, к примеру, правообладатель товарного знака «Сбарро», который предоставил Мастер-франшизу российской компании «Бразерс и компания», или уже упомянутый «классик франчайзинга» компания «Сабвей», ведущая дела в России через «Subway Russia Franchising Company, LLC». «Lights»-вариантом ухода от проблем коммерческой концессии пользуются компания «Ростикс Групп» (товарные знаки «PI PATIO», «Планета СУШИ»), компания «Yum! Brands» (товарный знак «Ростикс-KFC»). Указанные франчайзоры выделяют из своего договора коммерческой концессии лицензионный договор, в том числе с тем, чтобы юридическая судьба этих договоров была независима, то есть действительность и наличие регистрации одного из них не влияли на действительность другого. Компания ЗАО «Ланч» (сеть трактиров русской кухни «Ёлки-Палки») также оформляют свои взаимоотношения с партнером с помощью сочетания лицензионного договора и договора коммерческой концессии.

В целом, можно сказать, что, несмотря на указанные негативные моменты коммерческой концессии, наши рестораторы-франчайзоры не стараются избегать ее применения с помощью альтернативных договорных конструкций, когда речь идет о клонировании бизнеса, однако российское законодательство позволяет обходить коммерческую концессию, в частности, с помощью лицензионного договора, консалтингового договора, договора на обучение сотрудников франчайзи и др. Лицензионный договор, будучи классическим договором,

применяемым при оформлении франчайзинговых отношений, не обладает недостатками российского договора коммерческой концессии, за исключением пожалуй обязательной регистрации в Роспатенте под угрозой ничтожности, что сделано само по себе в интересах франчайзора, но трудности возникают из-за традиционной для России длительности самой регистрации. Исключительно лицензионным договором пользуются только компании, занимающиеся «брендингом» в сфере общественного питания, при котором не происходит клонирования бизнеса. Партнер получает только право пользования товарным знаком по лицензионному договору, налаженную систему поставок сырья и одинаковое оборудование. Такой «протофранчайзинг» использует, например компания, имеющая права на товарный знак «Broaster». Ее лицензиаты не обязаны копировать бизнес, они вправе сами устанавливать меню, цены, а также открывать торговую точку со своим дизайном помещения. С лицензиатами компанию связывает только бренд, одинаковое оборудование и использование фирменных ингредиентов для приготовления полуфабрикатов и одноразовой посуды с логотипом Broaster.

Таковы реалии современного российского франчайзинга в сфере общепита. Есть множество аргументов, позволяющих надеяться на позитивные изменения в рассматриваемой области. Российский бизнес «взрослеет», увеличивается «покупательная способность» российских франчайзи, в Россию проникают лучшие черты западной деловой культуры. Потребитель также повышает требования к качеству еды и способу ее подачи, и к обслуживанию в целом. Ускорение темпа жизни людей порождает моду и порой даже необходимость питания вне дома. Наблюдается явная тенденция к увеличению франчайзинговых точек рестораторов по отношению к собственным: у предприятий уже упомянутой «Веста-Центр Интернешнл» (торговые марки «Гин-но Таки», «Якитория» и др.) на данный момент соотношение 50/50, у Росинтера — 20% собственных по отношению к 80% франчайзинговых точек, Сабвей как во всем мире, так и в России традиционно применяет исключительно франчайзинг (100% франшизных предприятий). У российского франчайзинга

появилась самая главная предпосылка успешного развития: наш коммерсант обретает понимание того, что франчайзинг в России — это не просто, и его «на коленке» не сделаешь. Опыт таких компаний, как «Крошка-Картошка», открыл предпринимателям глаза, и теперь они осознают, что франчайзинг — это «огонь», который нельзя брать голыми руками, но при профессиональном подходе опытных специалистов возможно эту стихию покорить и, изначально все делая правильно, достичь обещанных высот. [35]

Ресторанный бизнес в России сегодня существует в трех нишах, неравных по объему и количеству игроков, — фаст-фуд, рестораны среднего ценового уровня и рестораны «высокой кухни».

В сегменте быстрого питания, несомненно, доминировал «Макдональдс» — сказывались преимущества раннего входа на российский рынок, отказа от франчайзинговой схемы (в других странах «Макдональдс» обычно открывает свои рестораны по франшизе) и отстроенной системы развития кадров внутри компании. По общему мнению, главным конкурентом «Макдональдс» является сегодня сеть «Ростик'с».

Конкурирующие сети (Sbarro, Subway и другие), хотя и представлены в России, занимают несоизмеримо меньшие объемы рынка, что, впрочем, не мешает новым игрокам готовиться к входу на рынок. Необходимо также отметить, что развитие существующих и приход новых игроков в нишу фаст-фуд серьезно осложнены существованием многочисленных сетей передвижных вагончиков - «тонаров» — «Крошка-картошка», «Стефф», «Народная кухня» и многих других, сочетающих крайне низкие цены с не всегда бесспорным качеством.

Дорогие авторские рестораны *haute cuisine*, «высокой кухни», начали появляться в России уже в конце 80-х – начале 90-х гг. прошлого века: связанные с именами Аркадия Новикова, Андрея Деллоса и других звезд, они выдерживали (и продолжают выдерживать) сравнение с бутиками. Наиболее заметные сегодня авторские рестораны — «Пушкин» и «Сыр» Новикова, Le Duc и «Шинок» Деллоса, «Улей» Олега Бардеева, «Обломов на Пресне» Антона Табакова,

«Абсент» Игоря Бухарова.

Средняя ценовая ниша в России не только не перенаселена, но и не до конца сформирована — очевидно лишь, что порог входа в нее с каждым днем становится все выше, а происходящие внутри процессы — интереснее. Доминирующим игроком этого сегмента являются сегодня рестораны компании «Росинтер Ресторантс» (сети «TGI Fridays», «American Bar & Grill», «Планета суши», «Il Patio» и другие). В этой нише существуют недорогие рестораны японской кухни ассоциации «Веста-Центр-Интернэшнл» (сети «Якитория» и «Гин-но-таки»), проекты «Ромашка менеджмент» («Шеш-беш», «Молли Гвинз») и некоторые другие. С некоторых пор в указанном сегменте оперируют также и заметные рестораторы, специализировавшиеся ранее на «высокой кухне»: сеть «Елки-Палки» принадлежит Аркадию Новикову, рестораны «Му-Му» — Андрею Деллосу, вагончики «Старлайт дайнерз» — владельцу «Улья» Олегу Бардееву. С точки зрения собственника, они разделяют это так: с авторскими ресторанами можно стать знаменитым, а с серийными ресторанами можно стать богатым.[39]

Наглядно компании франчайзинга в сфере общественного питания представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Ресторанный бизнес франчайзинговой системы в России

Ниша рынка	Компании
фаст-фуд	Макдональдс, Ростик'с, Sbarro, Subway, Крошка-картошка, Стефф, Народная кухня и другие
рестораны среднего ценового уровня	TGI Fridays, American Bar & Grill, Планета суши, Il Patio, Якитория, Гин-но-таки, Шеш-беш, Молли Гвинз, Елки-Палки, Му-Му и другие

Окончание таблицы 1.1

рестораны «высокой кухни»	Пушкин, Сыр, Le Duc, Шинок, Улей, Обломов на Пресне, Абсент и другие
---------------------------	--

Рестораторы более или менее едины в том, что касается будущего дорогих авторских заведений: рестораны этого типа будут продолжать открываться и эволюционировать. По их мнению, основной тенденцией развития в ближайшее время станет поиск новых архитектурных решений — важно, что придумает дизайнер, что придумает ресторатор, как он будет подавать свое заведение. Поэтому на сегодняшний день мы видим значительное количество новых заведений, имеющих интересные архитектурные, дизайнерские решения. В классическом ресторане в меньшей степени уделяется внимание таким составляющим, как кухня-вино-обслуживание-атмосфера.

Ситуация в нише ресторанов среднего ценового уровня другая: их аудитория намного превышает аудиторию рассмотренного выше сегмента и составляет существенный процент от платежеспособного населения России. Концептуальные подходы продолжают изменяться: в период становления доминировали иностранные концепции, не так давно появились первые рестораны с традиционно российскими особенностями. Каждая новая гастрономическая мода оставляет за собой заметный след в российском ресторанном ландшафте: от «латинского» бума остались «Ацтека» и «Санта Фе», бурное развитие переживает японская кухня. Однако, японский бум начинает идти на спад — наиболее вероятно, что следующей главной ресторанной модой станет китайская кухня.

Интересно также, что популярные ресторанные сети среднего ценового уровня подхватывают и распространяют на более доступном уровне тенденции ресторанов «высокой кухни». До появления «Планеты суши» и «Якитории» суши считались невероятным деликатесом «для избранных» и подавались в дорогих ресторанах за огромные деньги, а до создания ресторанов «Патио-Пицца» и ее последователей итальянская еда сходного качества считалась привилегией

посетителей своего рода «ресторанов-бутиков» итальянской кухни. Хорошим примером в этом смысле является жаровня дорогого (и ныне более не существующего) ресторана «Тамерлан», на которой можно было за существенные деньги приготовить смесь из разных видов мяса, овощей и приправ — теперь намного более дешевые ее варианты обильно растиражированы сетью «Елки-Палки». [54]

Что касается сетевых ресторанов, то в настоящее время на российском ресторанном рынке действует множество сетевых компаний. Со временем их доля будет только увеличиваться. Мировой опыт показывает, что ресторанная отрасль должна работать и развиваться по сетевому принципу. Для западных компаний этот факт стал основным принципом менеджмента. Установлено, что начинать создание сети нельзя с 2-3 точек: чем сеть больше, тем она эффективнее.

Несмотря на то, что многие российские ресторанные сети заявляли о своих планах использовать франчайзинг, в настоящее время лишь некоторые из них активно реализуют такие проекты. Это следующие компании:

- Росинтер Ресторантс (Ростик'с, IL Patio, Планета Суши, Мока-Лока);
- Веста-Центр-Int. (Якитория, Гин-Но Таки);
- Технология и питание (Крошка-Картошка);
- Теремок – Русские Блины (только уличные точки быстрого питания);
- Горячие Крендели (уличные точки быстрого питания).

Наиболее эффективные франчайзинговые схемы были разработаны такими компаниями, как «Росинтер Ресторантс», «Ланч» (Елки-Палки) и «Веста-Центр-Int.» (Якитория, Gin-no Taki).

По данным Российской ассоциации франчайзинга [53], на рынке нашей страны еще недавно присутствовали более 24 международных франчайзинговых компаний, в том числе такие корпорации, как Coca-Cola, McDonald's, Baskin Robbins.

В настоящее время на российском рынке фаст-фуда действуют пять крупнейших компаний: «Макдональдс» (уже не действует), «Росинтер

Ресторантс» (сети «Ростик'с»), «Ланч» (сеть «Елки-палки»), ЮНТД (рестораны «Сбарро») и «Меленка».

Сетевые компании, которые планируют выход в регионы, составляют реальную конкуренцию местным фаст-фудам. Масштаб бизнеса позволяет им снижать цену, повышать узнаваемость марки и таким образом привлекать клиентов. К тому же для многих компаний, открывающих свои рестораны на региональных рынках, неважно, насколько быстро окупится ресторан. Для них сегодня главное — вовремя занять свободную нишу на рынке.

Итак, франчайзинг для развивающегося ресторанного рынка имеет определенные преимущества на этапе создания новых предприятий, особенно малого и среднего бизнеса. Но отсутствие необходимой законодательной базы сдерживает не столько развитие отечественных сетей, сколько приход на российский рынок международных операторов.

Деятельность российских компаний франчайзинга сферы общественного питания в современных условиях: состояние, тенденции, проблемы

На данный момент активный интерес к франчайзингу в России идет по двум направлениям – ресторанный бизнес и сфера услуг. На российском рынке франчайзинга сфера общественного питания занимает второе место и имеет долю примерно 22%. С наступлением новейшей истории РФ фаст-фуд занял прочное положение на рынке общественного питания благодаря трем основным преимуществам: быстро, дешево, вкусно. По причине высокой привлекательности рынка все большее количество компаний разрабатывает франчайзинговые программы для удержания рыночных позиций.

Согласно исследованию, проведенному компанией «Франкон», в прошлом году в сфере общественного питания насчитывалось около 200 франчайзинговых концепций. Это на 10–15 процентов больше, чем годом ранее.

На российском ресторанном рынке работает около 6300 – 7000

франчайзинговых точек, обслуживают которые 40–45 тысяч человек. Для сравнения: в США насчитывается порядка 195000 таких предприятий, на них заняты почти 4,5 миллиона человек. Таким образом, потенциал для роста в России еще далеко не исчерпан.

Безусловный лидер этого рынка — фастфуд, на долю которого приходится 34% франчайзинговых предложений в сфере общественного питания. Бизнес в индустрии быстрого питания интересен предпринимателям на протяжении многих лет, и вряд ли в ближайшее время ситуация изменится: это «стрессоустойчивый» сегмент, который сохраняет стабильность даже в кризисное время. На рынке представлено приблизительно равное количество франшиз ресторанов и кофеен, а слабее всего с точки зрения франчайзинга развита барная индустрия.

В течение прошлых лет появилось множество франчайзинговых программ, которые, с одной стороны, близки индустрии питания, а с другой — не являются общепитом в чистом виде. Например, это франшизы формата «возьми с собой» (кофе, суши, лапша-вок) и франшизы развлекательных проектов (кулинарные студии).

Небольшие франчайзинговые точки «кофе с собой», возникшие за последнее время, преимущественно были разработаны региональными предпринимателями. Все эти концепции объединяет низкий уровень инвестиций в открытие бизнеса (до 1 млн рублей) и ориентированность на новичков: бизнес довольно прост в организации и быстро окупается.

Важная тенденция российского рынка общепита — активное развитие франчайзинговых концепций с невысоким средним чеком и уровнем инвестиций до 5 млн рублей. Это предприятия общественного питания самых разных форматов (фастфуд, бары, кафе-мороженое), объединяет которые демократичный уровень цен. Именно в этом сегменте рынка наблюдался самый большой рост количества франчайзинговых точек, и, скорее всего, именно он продолжит демонстрировать неплохие результаты несмотря на кризисное время.

Заметное явление на ресторанном рынке — существенное снижение

активности в сфере франчайзинга компаний, чьи концепции требуют значительных инвестиций в открытие бизнеса. Речь идет в первую очередь о франшизах полноформатных ресторанов с уровнем инвестиций от 10 млн рублей. [27]

Несколько последних лет существовал тренд на снижение доли иностранных франчайзеров на российском рынке, поэтому значимого сокращения рынка в части международного предложения не случилось. В 2022 году из-за санкций из России полностью уходили международные бренды, которые в основном не продавали франшизу, а развивали сети самостоятельно.

Из общепита спросом пользовались прежде всего франшизы фастфуда: недорогие концепции с инвестициями до 2,5 млн. рублей.

С начала марта 2022 года об уходе и временном прекращении работы на российском рынке объявили более 300 крупных иностранных компаний. Некоторые из них закрыли сразу все свои торговые точки. Но такая возможность оказалась доступна только тем компаниям, которые не развивали свой бизнес по франшизе и единолично владели в России всей сетью.

В изменяющихся условиях в РФ, прежде всего, в связи с санкционным давлением западных стран, происходят и изменения в реализации франчайзинга. Так, с 12 июня 2022 года все оставшиеся рестораны Макдональдс, работающие в России по франшизе, приостановили свою работу. На их месте начала работать новая сеть "Вкусно и точка", которая открылась после продажи российского бизнеса бизнесмену Александр Говору, который раньше управлял рядом ресторанов по франшизе в Сибири. [28]

С 2022 г. в связи с западными санкциями производство в РФ продукции Coca-Cola прекращено, в то же время, несмотря на ухудшение геополитической обстановки и усиление санкций, американский бренд Кока-Кола может возобновить производство в РФ уже в ближайшие месяцы. [26]. Американская компания Baskin Robbins («Баскин Роббинс») вместе со всеми поддержала санкции против России. На самом деле производством занималась российская компания-франчайзи «БРПИ», которая могла продолжать работу под

иностранным брендом. Но теперь ей и это запретили. Зато не помешали провести ребрендинг. Как объяснили в компании «БРПИ», теперь «Баскин Роббинс» совсем пропадёт из магазинов, а из торговых центров испарятся знакомые вывески на кафе. Но фанатам мороженого с миллионом вкусов расстраиваться не нужно — исчезнет только бренд, а сами вкусняшки останутся. «БРПИ» продолжит выпускать мороженое под другим названием — BRandICE. Изменится логотип и дизайн упаковки, в кафешках сделают ремонт, но всё остальное останется прежним. Даже условия работы с франчайзи и сотрудниками бренда. [52]

Ряд компаний не смогли остановить работу предприятий, работающих по лицензии, даже после заявлений об уходе с российского рынка. Например, после закрытия сети «Макдоналдс» 14 марта 2022 года некоторые из 850 ресторанов продолжили работать.

Публично о своем намерении договориться с франчайзи и закрыть в России вообще все — и собственные, и работающие по лицензии — заведения высказался Yum! Brands, владелец KFC и Pizza Hut. Из тысячи с лишним работающих в России ресторанов обеих сетей компании принадлежат только 70.

Масштабные трудности с закрытием сети франшиз есть у Burger King (800 ресторанов, работающих по лицензии). У Burger King собственных ресторанов в России нет, все они работают по договору франшизы и продолжают деятельность, несмотря на то что бренд сообщил об остановке корпоративной поддержки бизнеса в России, в том числе поставок. Отозвать лицензию у франчайзи очень сложно, для этого его действия должны быть признаны опасными для репутации бренда.

Ещё в конце 2021 года крупные сетевые рестораны предупредили о повышении цен до 15 % в 2022 году. Основными причинами такой реакции участников рынка стали подорожание продуктов и логистических услуг. Компании начали еще до нового года отказываться от некоторых блюд из-за высокой стоимости продуктов и планировали переходить на более мелкий формат заведений.

В предыдущие годы большим ударом для ресторанного бизнеса стала пандемия и связанные с ней ограничения. Не успел рынок адаптироваться к новым реалиям, как в конце февраля 2022 года бизнесу пришлось столкнуться с новыми непредвиденными вызовами, связанными с санкциями. Рушатся логистические цепочки, поставщики повышают цены, а некоторые из них перестают работать на российском рынке, возникают проблемы с оборудованием.

По словам вице-президента Федерации рестораторов и отельеров России Сергея Миронова, снижение платежеспособности клиентов серьезно ударило по ресторанам среднего уровня. В целях экономии люди отдают предпочтение фастфуду. [53]

Итак, деятельность компаний международного франчайзинга в сфере общественного питания в России показывает хорошую долю в 22%. Большую долю занимает именно фаст-фуд. Важная тенденция российского рынка общепита — развитие франчайзинговых концепций с невысоким средним чеком и уровнем инвестиций. На современном этапе главной проблемой является уход многих брендов с рынка России.

2 АНАЛИЗ ФРАНЧАЙЗИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»

Характеристика деятельности ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»

KFC – мировая сеть ресторанов в формате фастфуд, основной изюминкой которой являются блюда на основе курицы.

Сеть была основана в 1952 году Харландом Сандерсом под вывеской Kentucky Fried Chicken (дословно: "Жареная курица из Кентукки"). В 1930 году, уже 40-летний Харланд Сандерс управлял автозаправочной станцией в Корбине, Кентукки. Именно там он начал готовить еду для голодных путешественников, останавливавшихся, чтобы пополнить бензобаки своих машин. Популярность Сандерса росла, и губернатор Руби Лаффун в 1935 году назначает Харланда Сандерса почетным Полковником Штата Кентукки в качестве признания его заслуг в развитии кулинарного искусства штата. Через четыре года его заведение попало в каталог Дункана Хайнса "Привлекательное питание" ("Adventures in Good Eating").

Поскольку все больше людей приходили в его заведение именно с целью подкрепиться, он занял под ресторан отдельное помещение на другой стороне улицы. За следующие десять лет он усовершенствовал свой секретный рецепт приправы из 11 трав и основную технику приготовления пищи, которая используется и по сей день. В 1955, будучи полностью уверенным в безупречном качестве своей технологии приготовления жареной курицы, Полковник решил пойти по пути расширения своего бизнеса по системе франчайзинга. Менее чем за 10 лет, под брендом Сандерса уже работали точки в США и Канаде. До самой смерти в 1980 году, Полковник проезжал по 250,000 миль в год, посещая рестораны сети КФС по всему миру. В 1964 году Сандерс продает свою долю в американском бизнесе за 2 млн. долларов группе инвесторов при участии Джона

Ю. Брауна младшего (который позже стал губернатором штата Кентукки).

При новых владельцах, Kentucky Fried Chicken Corporation начала быстро расти. В 1966 году компания стала открытым акционерным обществом, с 1969 года началась продажа ее акций на Нью-Йоркской фондовой бирже, а в 1986 году компания была приобретена PepsiCo, Inc. В 1991 бренд сократил название до аббревиатуры KFC. В 1997 году PepsiCo, Inc. объявляет о выделении своих предприятий быстрого питания - включая КФС - в отдельный ресторанный бизнес Tricon Global Restaurants, Inc., а в настоящий момент сеть принадлежит крупной ресторанной компании Yum! Brands, владеющей также брендами Pizza Hut и Taco Bell. Головной офис КФС находится в Луисвилле, штат Кентукки. На сегодняшний день компания имеет рестораны в 110 странах мира - это более 20 000 точек (около 5 200 в США и более 15 000 по всему миру), в которых ежедневно обслуживаются около 12 000 000 клиентов. [30]

Компания собирается продолжать расширение путём продажи франшиз, уделяя особое внимание Мексике и Китаю. Целями КФС также являются: поддержание высокой скорости обслуживания, повышение качества и экологичности продукции, увеличение объёмов продаж и корректировка имиджа бренда.

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.

Головной офис Интернэшнл Ресторант Брэндс, ООО (KFC) расположен в г. Москва, проспект Старопетровский, д. 11, корп.1. Генеральный директор организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС" Хафизулин Артур Хатымович. Основным видом деятельности компании является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. [36]

Структура управления в ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» представляет собой структуру линейно-функционального типа, где часть прав и

обязанностей в такой структуре распределяются линейно, но на отдельных уровнях работают функциональные службы, главная задача которых – подготовка по запросу линейных управляющих сведений, необходимых для принятия взвешенных решений. Наглядно структура компании показана на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 – Структура управления ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»

У компании множество разнообразных видов деятельности, помимо основной, такие как:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- подача напитков;

- деятельность по финансовой аренде (лизингу/сублизингу);
- Покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;
- деятельность в области права;
- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию;
- деятельность по управлению холдинг-компаниями;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора;
- деятельность рекламных агентств;
- исследование конъюнктуры рынка;
- аренда и лизинг прочих видов транспорта, оборудования и материальных средств, не включенных в другие группировки;
- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки;
- подготовка кадров высшей квалификации;
- образование профессиональное дополнительное.

При анализе деятельности "KFC" были выявлены сильные стороны компании [58, с.265]:

- узнаваемость бренда - главная сила компании;
- это второй по величине представитель фаст-фуда в мире;
- компания уже открыла рынки Америки и Европы, которые теперь сильны и дают большую часть прибыли;
- KFC имеет налаженную систему франчайзинговых и лицензионных сборов;
- компания предлагает уникальный, высококачественный товар, используя свой секретный рецепт "11 трав и специй";

- KFC заботится о качестве товара и высоком уровне сервиса.

Таким же образом были найдены и слабые стороны компании

- проводится мало исследований, отсутствуют новые технологии;

- были случаи несоблюдения регламента качества компаниями, приобретшими франшизу, что повредило репутации бренда в целом;

- в KFC жёстко фиксированные цены, что отпугивает часть потенциальных потребителей.

У компании также есть и возможности дальнейшего развития, такие как:

- привлечение и удержание клиентов в возрасте от 16 до 25 лет;

- создание имиджа "здоровой домашней еды";

- включение в меню рыбных блюд, кукурузы, салатов, что значительно расширит круг клиентов, предпочитающих сбалансированную пищу;

- введение новых сервисов, например, доставка продуктов домой или в офис;

- формирование новых традиций в стране, которые будут связаны с продукцией компании. Наглядно SWOT- анализ компании ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» представлен на рисунках 2.2 и 2.3.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - узнаваемость компании по всему миру; - налаженная система франшизы; - уникальные продукты и секретные рецепты; - постоянное повышение качества продуктов. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие инновационных разработок; - снижение репутации из-за высокой доли франчайзинга.

Рис. 2.2 - SWOT- анализ ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»

Таким образом, основная доля потребителей – это люди от 16 до 25 лет. Чтобы дальше развиваться, компании нужно расширить стратегию

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - привлечение новых клиентов в возрасте до 30 лет; - корректировка меню в пользу здорового питания; - формирование традиций у населения, связанных с ассортиментом компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень конкуренции; - нестабильность на рынке из-за экономико-политических ситуаций; - работать под брендом можно только до конца 2023 года; - спрос потребителей смещается в сторону здорового питания.

Рис. 2.3 - SWOT- анализ ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»

клиентоориентированности. И продолжать совершенствовать качество продукции, особенно в ресторанах, работающих по договору франчайзинга.

Анализ социально-экономических показателей деятельности ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» и филиала KFC Лента Ястынская

ООО "ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС" – это крупнейший франчайзинговый партнер компании Yum! Brands Russia & CIS в России, отвечающий за рост и развитие бренда KFC на территории нашей страны. На сегодняшний день у компании более 350 ресторанов, и она продолжает расти и развиваться. Ежедневно в рестораны компании приходит более 200 000 гостей. KFC представлен различными форматами ресторанов. В их числе: рестораны с залом, фуд-корты, рестораны с доставкой, рестораны с автораздачей и другие. Финансовая отчётность ООО "ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС" представлена в таблице 2.1. [32]

Финансовые результаты данной компании показали, что не смотря на рост выручки, чистая прибыль компании показала разную динамику. Так в 2020 году компания вышла в убыток в размере 443 949 тысяч рублей. А в 2021 получила прибыль в 781 267 тысяч рублей. По результатам 2022 года компания также

Таблица 2.1

Финансовая (бухгалтерская) отчётность ООО "ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ
БРЭНДС", тыс. руб.

Показатель	2020г.	2021г.	2022г.	Темп роста, %	
				2021г./ 2020г.	2022г./ 2021г.
1	2	3	4	5	6
Нематериальные активы	0	0	0	-	-
Результаты исследований и разработок	0	0	0	-	-
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	-	-
Материальные поисковые активы	0	0	0	-	-
Основные средства	5 001 790	5 543 540	16 597 300	111	299
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	-	-
Финансовые вложения	1 325 390	1 323 390	1 401 390	99	106
Отложенные налоговые активы	188 585	191 245	270 578	101	141
Прочие внеоборотные активы	1 080 540	1 312 340	1 168 100	121	89
Итого по разделу I - Внеоборотные активы	7 596 300	8 370 510	19 437 400	110	232
Запасы	223 730	267 646	339 397	120	127
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	47 396	59 400	136 258	125	229
Дебиторская задолженность	723 297	1 013 220	585 185	140	58

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 314 000	1 250 280	1 078 020	95	86
Прочие оборотные активы	23 739	41 240	51 181	174	124
Итого по разделу II - Оборотные активы	2 332 160	2 631 790	2 190 040	113	83
БАЛАНС (актив)	9 928 460	11 002 300	21 627 400	111	197
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2 000	2 000	2 000	100	100
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	-	-
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	4 653 390	4 653 390	4 653 390	100	100
Резервный капитал	0	0	0	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-412 156	-510 889	-171 887	-	-
Итого по разделу III - Капитал и резервы	4 243 230	4 144 500	4 483 500	98	108
Заемные средства	2 052 220	1 576 790	1 490 170	77	95
Отложенные налоговые обязательства	115 225	129 659	42 082	112	32
Оценочные обязательства	0	0	0	-	-
Прочие обязательства	0	0	9 803 890	-	-
Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	2 167 450	1 706 450	11 336 100	79	664
Заемные средства	1 631 540	2 143 680	614 490	131	29

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Кредиторская задолженность	1 587 320	2 644 850	3 046 220	167	115
Доходы будущих периодов	0	0	0	-	-
Оценочные обязательства	294 049	362 551	306 669	123	85
Прочие обязательства	4 870	271	1 840 420	6	679 122
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	3 517 790	5 151 360	5 807 800	146	113
БАЛАНС (пассив)	9 928 460	11 002 300	21 627 400	111	197
Выручка	17 528 200	25 396 700	33 959 200	145	134
Себестоимость продаж	-14 430 500	-20 386 900	-25 964 800	141	127
Валовая прибыль (убыток)	3 097 780	5 009 800	7 994 330	162	160
Коммерческие расходы	-892 911	-1 362 850	-1 769 790	153	130
Управленческие расходы	-2 162 530	-2 724 450	-3 179 930	126	117
Прибыль (убыток) от продаж	42 335	922 495	3 044 610	2 179	330
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	-	-
Проценты к получению	132 450	129 152	184 074	98	143
Проценты к уплате	-155 653	-190 379	-366 771	122	193
Прочие доходы	68 134	775 667	537 995	1 138	69
Прочие расходы	-586 684	-732 674	-2 785 860	125	380
Прибыль (убыток) до налогообложения	-499 418	904 261	614 044	-	68
Текущий налог на прибыль	55 469	-122 994	-239 042	-	194
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	-	-

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Прочее	0	0	-693	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-443 949	781 267	374 309	-	48
Результат от переоценки внеобор.активов, не включ.в чистую прибыль(убыток) периода	0	0	0	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0	-	-
Совокупный финансовый результат периода	-443 949	781 267	374 309	-	48
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	0	0	0	-	-
Базовая прибыль (убыток) на акцию	0	0	0	-	-
Чистые активы	4 243 230	4 144 500	4 483 500	98	108

получила прибыль, но в меньшем размере по сравнению с 2021, всего 374 309тысяч рублей. Большие убытки в 2020 году были связаны с COVID-19 и следствиями ограничений из-за пандемии. В 2021 году компания предприняла ряд стратегических решений и тем самым увеличила прибыль во много раз. В 2022 году ситуация стабилизировалась, и компания продолжила получать прибыль в умеренном темпе прироста.

Проведенный анализ динамики развития выручки ООО «ИНТЕРНЕШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» за 2020-2022 гг. позволяет сделать следующие выводы:

- выручка предприятия из года в год увеличивается, за исключением длительных внешних факторов (например пандемии), темпы роста его высокие;
- компания умеет быстро реагировать на изменения внешней среды предприятия;

- достигнут рост выручки по всем отделам предприятия и по всем товарным группам, которыми торгует предприятие;
- прирост выручки, в основном, достигнут за счет эффективного использования всех видов ресурсов: товарных, трудовых и другие.

Ситуация в филиалах компании была практически идентична, пандемия затронула все регионы России и повлияла на все рестораны KFC. Данный филиал был открыт в 2016 году в городе Красноярске. Это небольшой ресторан в гипермаркете Лента по адресу ул. Ястынская д. 19Д. Режим работы ресторана с 8 утра до 1 часа ночи. Большая часть посетителей это: приходящие в Ленту покупатели, а также сотрудники Ленты.

Финансово-экономические показатели филиала KFC Лента Ястынская представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Финансовые показатели KFC Ленты Ястынской

Финансово-экономические показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2021-2020 гг.	2022-2021 гг.	2021/2020 гг.	2022/2021 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8
Годовой объём реализации продукции в стоимостном выражении, тыс. руб.	84 567	92 400	104 400	7 833	12 000	109	113
Себестоимость, тыс. руб.	43 129	47 500	53 300	4 371	5 800	110	112
Затраты на аренду, тыс. руб.	2 537	2 772	3 132	235	360	109	113
Заработная плата персонала, тыс. руб.	7 902	8 847	11 163	945	2 316	112	126

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Заработная плата управленческого персонала, тыс. руб.	3 120	3 720	4 320	600	600	119	116
Чистая прибыль, тыс. руб.	27 879	29 561	32 485	1 682	2 924	106	110
Рентабельность продаж, %	33	32	31	-1	-1	-	-
Численность персонала, чел.	31	32	38	1	6	103	119
Производительность труда, тыс. руб.	2 728	2 888	2 747	160	-141	106	95

Проанализировав динамику изменений за три года, можно сделать следующие выводы. Выручка с каждым годом растет, прирост в 9% в 2021 году обуславливается спадом выручки в 2020 году из-за начавшейся пандемии COVID-19 и строгих ограничений. Заметно, что компания быстро нашла выход из ситуации и не ушла в убыток в следующем году, и продолжает показывать умеренный прирост в 2022 году. Себестоимость также показывает прирост в 10-12%, из-за чего просматривается и рост цен на блюда в меню. Самыми маржинальными товарами в меню являются бaskеты с крыльями, а конкретно Баскет L, и Пепси 0.5л. Компания ставит цель на понижение себестоимости, проводит конференции с директорами ресторанов, где обсуждаются пути достижения этой цели. Помимо снижения себестоимости компания также ставит цели на увеличении прибыли, улучшения сервиса обслуживания и удобства для гостей. Часто проводятся акции и обновляется меню разными видами блюд, как сезонными, так и простыми. Компания следит за качеством обслуживания в своих филиалов, проводит внутренний аудит операционного совершенства ресторана, а также каждый ресторан предоставляет отчет BSC (сбалансированная оценка ресторана). Прирост чистой прибыли наблюдается в 6-10%, а рентабельность продаж в среднем находится на отметке в 32%. Численность персонала растет вместе с ростом товарооборота, в 2021 году

наблюдается прирост почти в 20%. Фонд заработной платы также вырос, в 2021 году прирост составил 14%, а в 2022 23%. С большим ростом численности немного снизилась производительность труда в 2022 году на 5%, не смотря на прирост в 2021 году в 6%. За рассматриваемый период наблюдается нарушение закона роста производительности труда: при темпах прироста 2021 г. к 2020 г. и 2022 г к 2021 г. темпы прироста производительности труда составляли соответственно: 5,9 % и -4,85 %. При этом по этим же годам темпы прироста заработной платы составляли соответственно: 12% и 26 %. Следует отметить, что несмотря на рост заработной платы, ее величина для персонала невелика и едва превышает МРОТ (в 2022 г. начисленная заработная плата составляла 24.4 тыс. руб. в месяц). Налицо, неэффективное использование персонала и актуальность решения проблем оплаты и производительности труда для данной организации. Затраты на аренду не фиксированы и считаются через процент от товарооборота, примерно 3%, арендодатель- Лента заинтересован в том, чтобы ресторан увеличивал товарооборот.

Тем самым, небольшой ресторан в гипермаркете Лента, показывает неплохие финансовые результаты, за анализируемые три года он прошёл все внутренние аудиты на 98-99%, а общий показатель в BSC равняется в среднем оценке 4 из 5. В то же время, анализ выявил ряд проблем, в частности, неэффективное использование персонала, слабая мотивация к эффективной его работе за счет низкой заработной платы, проблемы с формированием штатной численности персонала и избыточные показатели текучести кадров.

Оценка внешних и внутренних факторов, влияющих на франчайзинг российской компании общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС»

Одним из важных внешних факторов деятельности любой компании являются конкуренты. Главными конкурентами на российском рынке для KFC до недавнего времени являлись «Макдоналдс» (ныне «Вкусно и точка») и

«БургерКинг».

На большинстве рынков мира этот сегмент ресторанного рынка либо стабилен, либо уменьшается. McDonald's – исключение: корпорация увеличивает свою долю, тогда как большинство конкурентов не могут этим похвастаться. Это объясняется удачным позиционированием и реализацией стратегий. Она предусматривает наличие ресторанов везде, где они нужны клиентам, удачное соотношение цены и качества в меню – как для блюд «за \$1», так и для премиальных салатов.

Также McDonald's занимается развитием франчайзинга – около 80% ресторанов по всему миру работают по франшизе. Кроме того, уделяется большое внимание тому, чтобы рестораны привлекали внимание публики, поэтому постоянно происходит их обновление. Все франчайзи принимают участие в благотворительной деятельности сети McDonalds. Сюда входит участие в таких общесетевых программах, как поддержка местных юношеских футбольных команд, помощь детям-инвалидам и многое другое. [50]

Достоинства франшизы: мировой лидер, огромная известность, любовь детей, высокие стандарты, высокая устойчивость.

Недостатки франшизы: очень дорогая франшиза, очень жесткие финансовые требования к партнеру, отрицательное влияние на здоровье, наличие генномодифицированных и просто вредных для здоровья продуктов, и, в связи с этим, растущее недовольство населения.

Ассортимент ресторанов включает гамбургеры (в том числе «Биг Мак»), сэндвичи, картофель фри, десерты, напитки и т. п. В большинстве стран мира в ресторанах сети продают пиво, однако в России рестораны «Макдоналдс» являлись полностью безалкогольными. Франчайзи лично обязуется принимать участие во всех процессах своего заведения, начиная с управленческих решений, и заканчивая приготовлением пищи. Это необходимо для стабильного качественного уровня в предоставлении всех услуг клиенту.

Burger King – это один из самых знаковых брендов в мире, занимающий седьмое место с стоимостью бренда чуть более 6,6 миллиона долларов в 2019

году. Эффективные маркетинговые стратегии гарантируют, что сеть останется популярной. В их рекламе есть реклама гамбургера без консервантов, который портится с течением времени, как доказательство того, что их бренд полностью натуральный. Основная экономическая стратегия компании – лидерство в затратах. Это предполагает минимизацию затрат, что приводит к конкурентоспособным ценам. Burger King пользуется популярностью в разных регионах благодаря широкому выбору меню. [39]

Хотя с годами компания значительно расширилась, и ее система франчайзинга в целом считается успешной, подавляющее большинство ее представительств принадлежит франчайзи. Эта система франчайзи приводит к сложным и трудным условиям эксплуатации. Хотя структура франшизы была разработана для снижения эксплуатационных расходов, она требует больших затрат и несколько медленна.

Burger King сохраняет исключительно сильные рыночные позиции в мировой индустрии быстрого питания. Двигаясь вперед, мировые тенденции смещаются в сторону более экологически чистых пищевых привычек, и рынок ищет более устойчивое решение своих потребностей в питании. Совершенно очевидно, что благодаря расширению ассортимента Burger King находится в хорошей позиции, чтобы идти в ногу со временем.

Одной из основных целей управленческого учета является установление цены на производимую продукцию. Цена на продукцию в сфере общественного питания устанавливается с учетом факторов, влияющих на формирование цены. Эти факторы можно разделить на внутренние и внешние. [65,с.124]

Основные внутренние факторы:

- себестоимость продукции;
- трудоемкость производства;
- ограниченность производственных ресурсов.

Основные внешние факторы:

- общий спрос на рынке на продукцию данного вида;
- цена на аналогичную продукцию основных конкурентов;

- качество конкурирующей продукции.

По утверждению менеджеров KFC, свежее охлаждённое 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. [30]

В рамках маркетингового исследования были выявлены главные конкуренты KFC, а именно «Вкусно и точка» (бывший MacDonald's) и BurgerKing. В процессе исследования было выявлено, что основными и наиболее развитыми точками контакта KFC являются: качество товара и упаковки, общительность персонала, удобный сайт и эффективные рекламные кампании. Помимо этого, были выявлены еще дополнительные факты:

1. Более 60% потребителей отдают предпочтение KFC из-за следующих причин: удобство, дизайн, качество, расположение ресторана.
2. Недостатком KFC по сравнению с конкурентами можно считать более низкое разнообразие меню.

При этом сегодня клиенты KFC ценят за качество продукции. Однако среди клиентов (реальных и потенциальных) распространено мнение о том, что данная сеть реализует товары дороже, чем конкуренты, то это значит, что перед компанией стоит задача избавиться от этого стереотипа. Достигнуть этого можно двумя способами:

1. Снизить цену на базовые товары, чем у конкурентов;
2. Сделать акцент на доступных ценах KFC в рекламе.

Итак, анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» показал, что главными

конкурентами на рынке являются сеть «Вкусно и точка», заменивших бренд MacDonald's, и BurgerKing. Деятельность и реклама которых оказывает большое влияние на данную компанию. Помимо успешных и сильных конкурентов на ценовую политику компании влияют такие факторы как себестоимость продукции, трудоёмкость производства, ограниченность производственных ресурсов. Также влияют и цены на продукцию у конкурентов, общий спрос на продукцию и её конкурентоспособность. Маркетинговые исследования показали, что большая часть потребителей отдаёт предпочтение ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» из-за удобства, дизайна, качества и расположения ресторана, единственный минус, по сравнению с конкурентами, низкое разнообразие меню.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО АДАПТАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC ЛЕНТА ЯСТЫНСКАЯ

Общие рекомендации по развитию деятельности российской компании франчайзинга сферы общественного питания в современных условиях

Цена франшизы KFC не отличается низкими показателями, в основном, сеть ресторанов открывается в крупных городах. Так в свое время открылись первые заведения при сотрудничестве с компанией Ростикс. Компания, продвигающая фаст-фуд KFC, предлагает франчайзи не только выполнить определенные финансовые вложения, но также предоставляет бесплатный пакет услуг, который поможет предпринимателю наладить успешную работу заведения в своем городе:

- обучение руководящего персонала и рядовых сотрудников сети;
- возможность приобретать специализированное оборудование напрямую от известного поставщика Yum!;
- регулярные уведомления обо всех обновлениях, которых требует франшиза KFC;
- консультация и помощь в вопросах, как открыть по франшизе стильное дизайнерское заведение.

Также франшиза KFC позволяет регулярно принимать участие в проводимых акциях, как клиентам, так и сотрудникам организации.

К преимуществам присоединения к франчайзинговым программам на рынке общественного питания относятся:

- использование разрекламированной марки, как следствие, узнаваемость, еще на этапе внедрения вашего предприятия на рынок;
- сокращение издержек на закупки товаров за счет организации централизованных поставок;

- единая рекламная кампания, ее масштабность;
- внедрение разработанных и доказавших эффективность на практике стандартов работы предприятия общественного питания.

В середине апреля 2023 года владелец бренда популярной сети фастфуда KFC — американская компания Yum! Brands — объявила о закрытии сделки по продаже своего бизнеса в России. Покупателем стал один из местных партнеров Yum! Brands, открывавший в России ее заведения на условиях франчайзинга, — компания «Смарт Сервис». Она на паритетных началах принадлежит бизнесменам из Удмуртии — Константину Котову и Андрею Осколкову (известен также как совладелец агрохолдинга «Комос групп», выпускающий молочные продукты под брендом «Село Зеленое»). Партнеры развивают по франшизе около 40 ресторанов KFC в Удмуртии, Кировской области, Татарстане, Пермском крае, операционным управлением ресторанным бизнесом занимается Котов. [34]

В результате сделки «Смарт Сервис» приобрела 100% компании «Юнирест» — российского юрлица корпорации, которому принадлежит мастер-франшиза на бренд KFC в России, а также 66 корпоративных ресторанов, работавших в Москве, Московской области и Ханты-Мансийском автономном округе. По условиям договора новый владелец получил в собственность не только эти 66 ресторанов KFC, но также права на мастер-франшизу, операционную систему и торговую марку Rostic's. [33] Сеть ресторанов фастфуда под этим брендом, специализировавшаяся на блюдах из курицы, существовала в России до прихода на этот рынок Yum! Brands, которая выкупила ее рестораны и перевела под бренд KFC.

Одним из условий Yum! Brands по передаче партнеру прав на сеть KFC в России был ее ребрендинг. Ребрендинг (англ. rebranding) — это стратегия системных изменений в идеологии бренда и его восприятия. Она может коснуться как компании в целом, так и отдельного продукта. Смена названия, айдентики — корпоративного стиля, легенды и философии бренда, характера коммуникации компании — всё это аспекты целого комплекса мероприятий. [41] Бренд Rostic's уже известен потребителю, и задача, которая стоит перед новыми

владельцами, — сделать переход ресторанов KFC под новые вывески «бесшовным». Условия сделки также предусматривают, что в течение пяти месяцев ребрендинг должен пройти 41 ресторан KFC, который «Смарт Сервис» развивала в регионах. Проведение ребрендинга новые владельцы планируют финансировать с оборота текущего бизнеса, это не потребует привлечения дополнительных средств.

Бренд KFC будет уходить с российского рынка постепенно: количество ресторанов, которое, согласно текущим оценкам Котова, перейдет под вывеску Rostic's до конца 2023 года, составит около 10% от общего числа заведений сети в России.

Всего в стране более 1100 точек KFC, и на текущий момент это крупнейшая по количеству заведений сеть ресторанов фастфуда в России. Большинство заведений открывали на условиях франчайзинга местные партнеры Yum! Brands: у компании в России было 22 региональных партнера — в основном это средние бизнесы, которые управляют по 30–50 ресторанов. Часть партнеров перешли еще из «Ростик'с». У них есть общие мероприятия, соседние регионы часто коммуницируют между собой и делятся опытом. Крупнейшим франчайзи по количеству ресторанов KFC это ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» (принадлежит ВТБ и группе инвесторов, в числе которых — арабский фонд Al Nahdha Investment и инвестиционная Marathon Group) — эта компания развивает более 350 ресторанов.

Договор франшизы предполагает, что партнеры, у которых с Yum! Brands было заключено соглашение на использование бренда, могут продолжать работу под вывеской KFC до истечения срока его действия. У большинства партнеров соглашения были заключены на десять лет, но в разное время.

Конкуренции между двумя брендами KFC и Rostic's в России не будет, так как речь идет о трансформации одного бренда в другой. У нового владельца мастер-франшизы KFC в России сохраняются обязательства перед Yum! Brands поддерживать остающиеся в России рестораны под этим брендом в плане обслуживания, стандартов и бюджета, который они собирают с маркетинга.

Компания будет «полностью поддерживать» своих партнеров, которые продолжают работать под брендом KFC.

Рекомендации по совершенствованию франчайзинга предприятия сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская

Для ресторана KFC Лента Ястынская в городе Красноярске, работающая под франчайзи ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС», можно рассмотреть стратегию ребрендинга для совершенствования деятельности компании. Сеть ресторанов KFC будет работать в России по модели мастер-франшизы без корпоративного присутствия компании Yum! Brands в стране. Все российские активы бренда, включая корпоративные заведения, права на мастер-франшизу и операционную систему управления сети ресторанов, были проданы ижевской компании «Смарт сервис». Теперь рестораны откроются под обновленным названием и логотипом — Rostic's. Для ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» является перспективным переход под Rostic's для продолжения деятельности на рынке России.

Работая над Rostic's, компания сделала фокус на новую современную концепцию, сохранив основные черты ресторанов KFC. Визуальные составляющие сообщают о преемственности между KFC и Rostic's. Логотип разрабатывали в несколько этапов. К работе привлекли брендинговое агентство Depot и независимую студию «Неизвестные». Depot уже работали с брендом ранее, знали, как развивался KFC на рынке, и понимали глобальные ограничения и допустимые рамки взаимодействия. Новый логотип представлен на рисунке 3.1.

Особое внимание дизайнеры уделили заглавной букве «R». В её написании присутствует стилистика оригинальных букв, которые использовались в KFC. Также в «R» передан характер «ню ретро» — он прослеживается в обводке и внутренних штрихах. Такой стиль, как показали исследования, нравится



Рис. 3.1 – Изменения логотипа бренда KFC

аудитории.

Также ребрендинг затронул рекламные баннеры, форму сотрудников и логотипы на продукцию. Промо-материалы представлены на рисунках 3.2-3.6.



Рис. 3.2 – Промо-материалы, реклама

Новый бренд провел ребрендинг с фокусом на ренейминг и адаптацией фирменного стиля в максимально преемственном варианте. Основные продуктовые атрибуты, бенефиты, ценности и культовые локации сохранились, а позиционирование Rostic's — это KFC. Это объясняет весь комплекс решений для обновленного бренда: от стилеобразующих элементов и гайдлайнов до системы лояльности и промо материалов. [38]

Фартук черный



Рис. 3.3 – Промо-материалы, форма

Кассир, чк



Рис. 3.4 – Промо- материалы, форма

Команда



Хост



Касса



ЧК



Тренер



Менеджеры



Директор/зам директора



Бренд шеф

Рис. 3.5 – Промо-материалы, форма

принадлежавшие Yum! Brands, стоят закрытыми с марта 2022 года. Теперь они могут открыться — но под брендом Rostic's. Коллективы и меню останутся теми же. Финансировать ребрендинг будут из оборота текущего бизнеса. Меню Rostic's и KFC абсолютно идентичны, за исключением двух названий, закреплённых за Yum! Brands, — «Твистер» и «Боксмастер». Их изменят: «Твистер» будет называться «Шеф-ролл», а «Боксмастер» — «Ростмастер».

Проблем с продуктами нет: «базовые» — курица, булочка, лепёшка, салатный лист — локализованы в России, но некоторые позиции подорожали. То же самое касается и напитков.

Новый дизайн не сильно отличается от уже существующего. Поменяли вывески и некоторые элементы, но сам бренд сохранит «аутентичность». В будущем он может измениться, но пока «Смарт сервис» старается «не ломать матрицу»: чтобы люди приходили в рестораны и узнавали их.

Интерес к Rostic's проявляют и франчайзи, у которых есть планы и площадки для развития. У «Смарт сервис» существуют программы помощи с ребрендингом — где заказать вывески, как смонтировать их и на чём можно сэкономить. Также компания будет компенсировать все затраты.

Условия франшизы и размер роялти будут такими же, как и у KFC. Что-то менять «стратегически» компания не планирует, но будет применять индивидуальный подход к отдельным ситуациям — также было и у KFC. По словам нового владельца- Константина Котова, если уменьшить маркетинговые сборы, снизятся и продажи.

Таким образом, для ребрендинга KFC Лента Ястынская, потребуется сделать упор на несколько факторов, и просчитать все затраты, связанные с ним. Переход на Rostic's в дальнейшем может оказаться крайней необходимостью для дальнейшего развития ресторана и его работы в целом.

Рекомендации по улучшению качества обслуживания ресторана нацелены на минимизацию плохих показателей данного филиала, а именно:

- время обслуживания;
- качество продукта;

- точность сбора заказов;
- доброжелательность сотрудников.

Все эти слабые места выявлены из отзывов гостей, которые приходят на данный ресторан. Из внутреннего аудита на рисунке 3.7 показаны удельные веса данных критериев.

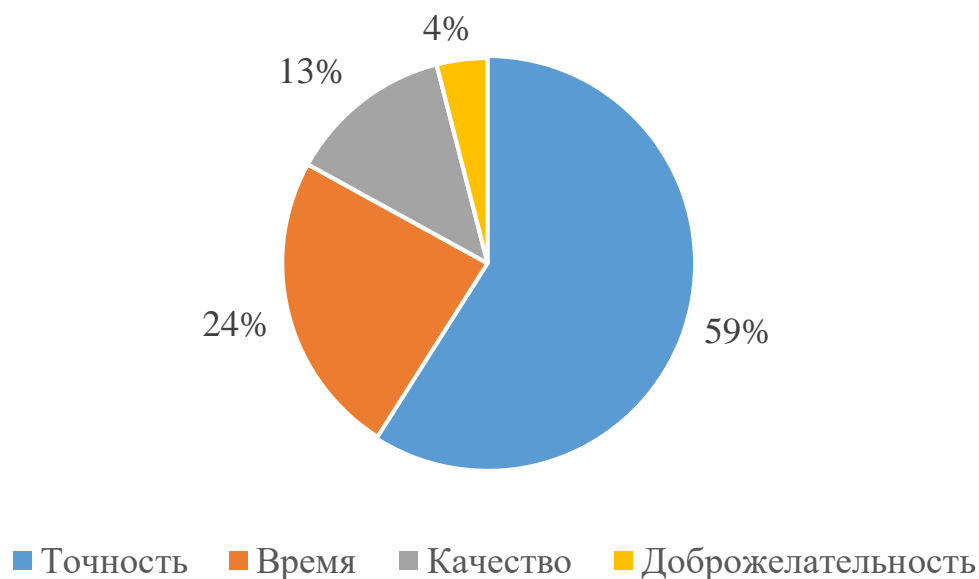


Рис. 3.7 – Удельный вес отзывов гостей на основе данных внутреннего аудита

Отзывы учитываются в сбалансированной оценке ресторана (BSC) и влияют на её общий результат. Для мотивации сотрудников компания предлагает премии за отсутствие либо допустимую норму отзывов. В ресторане Лента Ястынская данная мотивационная программа показывает плохие результаты, так как корень у всех этих проблем кроется в другом. Главной проблемой является малочисленность штата рядовых работников. Из-за нехватки сотрудников в первую очередь страдает время обслуживания, особенно в часы пик ожидание может составить до 40 минут, вместо заявленных 5 минут. Качество продукта также зависит от штата сотрудников, а именно отсутствием достаточного количества инструкторов, которые занимаются обучением стажеров на станциях. Из-за неопытности и отсутствия должного обучения возникают проблемы с незнанием стандартов бренда. Точность сбора заказов завязана на так же на

отсутствии обучения, в стандарты бренда входит и порядок сбора заказа, для того чтобы минимизировать недовложения в заказ, у стажеров ещё не выработана эта система и недостаточно знаний для того, чтобы успешно собирать заказы правильно и быстро. Доброжелательность сотрудников зависит в основном от их загруженности, при маленьком стаже сотрудники работают за троих, а то и за пятерых сотрудников. Также влияет и уровень стресса, особенно на первой линии. В настоящее время данная проблема возникает во многих ресторанах Красноярска, да и по России в целом.

Первая рекомендация состоит в том, что компании следует поднять заработную плату, для привлечения рядовых сотрудников. Так как заработная плата в KFC одна из самых низких в сфере общественного питания, от 22 240 до 33 360 рублей, в том же «Вкусно и точка» заработная плата гораздо выше, от 24 480 до 36 720 рублей. Проведя опрос сотрудников, в котором участвовали 24 человека, форма представлена в приложении 2, выяснилось, что 50% работников не устраивает уровень заработной платы.

Вторая рекомендация состоит в том, чтобы увеличить мотивацию сотрудников к работе, в ресторане преобладает гибкий график, который учитывается почти на 100%. Исходя из опроса (приложение 2) выяснилось, что уровень существующих мотивационных программ 92% сотрудников оценивают на средний уровень. Для совершенствования деятельности ресторана можно ввести премию за работу по графику, который будет утверждать ресторан по своим нуждам, как это сделала компания «Вкусно и точка». Премия «Временные возможности» выплачивается ежемесячно в размере 7 000 рублей сотрудникам, которые подписали договор работы по утверждённому рестораном графику и работают не менее двух месяцев в компании. Таким образом можно будет избежать нехватки сотрудников в дни интенсивного потока гостей (среда, пятница, суббота, воскресенье) и избежать потерь клиентов из-за плохого обслуживания или долгого ожидания.

Третья рекомендация состоит в том, чтобы делать эмоциональную разгрузку для сотрудников, многим сотрудникам надоедает стоять, например,

только на кассе. Опрос сотрудников показал, что 71% оценивают уровень стресса на уровне «высокий», львиная доля которых является сотрудниками первой линии. Разбить монотонность работы, снизить возникающий из-за этого уровень стресса можно посредством обеспечения постоянного движения персонала по станциям (рабочим позициям), чтобы сотрудникам не надоедало стоять только на одной. Смена характера труда персонала в течении рабочего дня, сохранения его содержательности и привлекательности позволит сотруднику, даже в самые критические ситуации, не терять самообладание и сохранить доброжелательное отношение к гостям.

Все эти небольшие изменения позволят не только привлечь новых сотрудников, но и избежать потерю клиентов и улучшить качество обслуживания ресторана.

Из рекомендаций для совершенствования ассортимента меню стоит отметить расширение клиентской базы гостей. В KFC уже есть скидки, например купоны, которые размещаются на официальном сайте, сезонные новинки в меню, такие как «Сандерс пита», разные лимонады и мороженое, еженедельные акции, например купон «5050», который работает только по средам, и каждую неделю имеет разный состав. Можно предположить, что для увеличения прибыли нужно сделать упор на расширении аудитории клиентов. Для этого можно сделать следующие мероприятия:

- разработать и добавить детское меню, что позволит расширить клиентскую базу, так как ресторан находится в спальном районе, где много жилых многоквартирных домов, это откроет возможность приходить всей семьей для гостей;

- вернуть завтраки в меню, что позволит увеличить выручку за утренний период работы ресторана (с 8 до 12 часов), за счёт прихода работников «Ленты» для быстрого перекуса перед работой;

- разработать и добавить в меню диетические и полезные блюда, что также позволит расширить клиентскую базу, за счёт развивающейся в современных условиях тенденции на здоровое и правильное питание. Сегодня люди стали

более избирательнее в еде и следят за своим питанием, поэтому ресторану стоит придерживаться данной тенденции для дальнейшего развития.

Для реализации данных мероприятий потребуются затраты на маркетинговые исследования, разработку новых блюд в меню, возможное увеличение производственных мощностей и поиск дополнительных поставщиков.

Ещё одним немаловажным фактом является то, что филиал Лента Ястынская является рестораном, работающим по формату Lite. Это проявляется в отсутствии некоторых продуктов в меню и упрощения нескольких позиций, так, например в данном ресторане отсутствуют куриные ножки. Некоторых баскетов с ними нет в наличии вообще, а в некоторых они заменяются на крылья и стрипсы. Также в ресторане отсутствуют в продаже деревенская картошка и сырные подушечки. Причина тому нехватка мощностей, которые даёт арендодатель- гипермаркет Лента. Многие годы ресторан ведёт переговоры по увеличению мощностей, но безуспешно. Единственным решением остаётся заменить оборудование на менее энергозатратное, но данное решение является очень затратным и нецелесообразным, так как ресторан и так получает прибыль больше, чем был рассчитан при открытии.

Оценка социально-экономической эффективности предложений по адаптации франчайзинга сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская

При оценке эффективности ребрендинга в ресторане KFC Лента Ястынская, нужно учесть многие факторы, которые могут повлиять на результаты деятельности ресторана.

Для этого был проведён опрос среди гостей возрастной группы от 16 до 25 лет, так как это основная доля покупателей. Опрос состоял из следующих вопросов (в приложении 1 представлена форма опросника):

- «Как часто вы посещаете данный ресторан?»;

- «Что вам больше всего нравится при посещении данного ресторана?»;
- «Продолжите ли вы посещать данный ресторан, если название изменится на Rostic's?».

В опросе приняли участие 165 человек. Результаты по первому вопросу показали, что 85% посещают данный ресторан очень часто, 10% часто и 5% редко, наглядно это можно увидеть на рисунке 3.8.

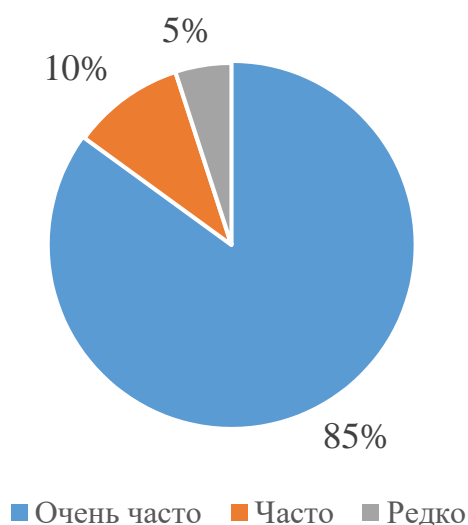


Рис. 3.8 – Удельный вес ответов респондентов по вопросу «Как часто вы посещаете данный ресторан?», %

На второй вопрос статистика получилась такой: 30% нравится вкус продукции, 27% нравится удобное расположение ресторана, 25% нравится качество обслуживания, 18% нравится интерьер. Наглядно данная информация показана на рисунке 3.9.

Ответы на третий вопрос оказались неожиданными, все 100% опрошенных мною гостей единогласно ответили, что продолжат посещать ресторан, даже если изменится его название.

По результатам опроса можно сделать следующие выводы, стоит придерживаться стратегии «бесшовного» ребрендинга, которую выбрала компания «Смарт Сервис», чтобы минимизировать потери. Его стоит



Рис. 3.9 – Удельный вес респондентов по вопросу «Что вам больше всего нравится при посещении данного ресторана», %

осуществить, потому что гостям важен вкус, расположение ресторана, качество обслуживания и менее важен интерьер ресторана.

При ребрендинге появятся следующие затраты:

- затраты на замену всех вывесок и рекламных баннеров;
- затраты на закупку новой формы для всего штата сотрудников полными комплектами;
- затраты на замену документации.

В случае с продуктом и поставками сверх затрат не будет наблюдаться, потому что все поставщики локализованы в России, они меняться не будут. От этого также не изменится вкус продукции, который особенно важен для гостей.

На основе экспертного опроса, данные затраты в общем составят от 800 000 рублей до 1 000 000 рублей. На замену документации потребуется 50 тыс. руб., на замену трех вывесок потребуется 525 тыс. руб., на замену пяти рекламных баннера потребуется 150 тыс. руб., на полную замену формы для штата сотрудников потребуется 28 комплектов формы по стоимости 4,857 тыс. руб., заменить 6 картин в гостевом зале обойдётся в 30 тыс. руб.. Состав затрат можно посмотреть в таблице 3.1 Для расчётов возьмём среднее 900 000 рублей.

На данный момент у ресторана наблюдается стабильный прирост прибыли

Таблица 3.1

Состав затрат на ребрендинг KFC Лента Ястынская

Название	Количество	Сумма затрат
Документация	-	50 000 руб.
Вывески и баннера	8	675 000 руб.
Форма сотрудников	28	136 000 руб.
Замена картин	6	30 000 руб.
Итого:		891 000 руб.

из года в год. В среднем на 2 000 000 рублей в год. При идеальных условиях затраты бы окупились уже через 1 месяц, что рассчитано по формуле 3.1.

$$PP = \frac{Ko}{CFcr}, \quad (3.1)$$

где PP (Payback Period) – период окупаемости;

Ko – необходимые затраты;

CFcr – среднегодовые денежные поступления.

Для точности можно предположить, что в первое время прибыль упадёт примерно на 10%, окупаемость затрат составит также 1 месяц.

По прогнозам, сильного спада по товарообороту не ожидается, это доказывают нынешние показатели ресторана и результаты опроса гостей. Ребрендинг реально осуществить без закрытия ресторана постепенно, не теряя при этом в прибыли. Замена оборудования не требуется, производственные мощности останутся такими же. Для гостей изменится только визуальная часть, но незначительно, это смена названия, рекламы на баннерах и кассовых мониторах, внешний вид персонала станет другим, но всё остальное останется

прежним. Вкус, качество обслуживания и расположение ресторана не подвергнут изменениям, что поможет сохранить нынешний уровень товарооборота, который растёт с каждым месяцем.

Ребрендинг целесообразно проводить как можно скорее, потому что договор франшизы истекает в конце 2023 года, после его истечения руководитель обязан будет прекратить деятельность и закрыть ресторан, тем самым закончив финансовую деятельность. В таком случае, для сохранения бизнеса и дальнейшего развития на российском рынке, самым лучшим решением становится ребрендинг данного ресторана. В этом случае возможен ущерб от потери прибыли, избежать которого поможет наша рекомендация по бесшовному ребрендингу. Затраты не слишком большие, они довольно быстро окупаются и не несут большого вреда для деятельности ресторана.

Оценка мероприятий по улучшению качества обслуживания:

Затраты на повышение ставки заработной платы и введение премии:

- норма штата сотрудников в 2023 году составляет 32 человека;
- фонд заработной платы с учётом повышения часовой ставки до 153 рублей, рассчитывается через перемножение часовой ставки, нормы часов (168), количества сотрудников и периода (12 месяцев), составляет 9 870 336 рублей;
- фонд заработной платы с учётом премии и требованиями к её получению, рассчитывается путём умножения суммы человек, которые будут получать премию в месяц на величину премии в течении 12 месяцев(первые 2 месяца премию будут получать 24 человека, остальные 10 месяцев премию будут получать 32 человека), составляет 2 576 000 рублей;
- общий фонд заработной платы равен сумме двух предыдущих пунктов и составляет 12 446 336 рублей.

Таким образом, конечные затраты на реализацию данного мероприятия равны разнице между фондом заработной платы до мероприятий и фондом, который получился после, составляют 1 283 336 рублей.

Далее проводится расчет экономии от снижения текучести кадров:

Экономия от снижения текучести равна разнице между ущербом от

текучести до мероприятий и ущербом от текучести после мероприятий. В среднем за год увольняется 14 человек, далее рассчитан экономический ущерб от избыточной текучести кадров.

Экономический ущерб от текучести рассчитывается по формуле 3.2.

$$\text{ЭУ} = \text{П1} + \text{П2} + \text{П3} + \text{П4} , \quad (3.2)$$

где ЭУ – экономический ущерб от текучести;

П1 – потери от снижения производительности труда у работников, принявших решение об увольнении;

П2 – потери от снижения производительности труда у вновь принятых работников на замену выбывшим;

П3 - затраты на обучение новых работников;

П4 - затраты на делопроизводство выбывших и вновь принятых работников.

При расчете будут учитываться такие показатели, как годовая выручка, численность уволенных и принятых, в пределах нормы штата, работников, временной период в 12 месяцев, месячная заработная плата администратора, занимающегося оформлением личных дел сотрудников, часовой месячный фонд рабочего времени и норматив на оформление одного дела. Таким образом, экономический ущерб до внедрения предложений будет равен сумме следующих показателей:

$\text{П1} = (104\,400/12) * 0,1 * 14 = 12\,180$ тыс. руб. (исследования показали, что у работников принявших решение об увольнении производительность труда в течении месяца снижается на 10 %);

$\text{П2} = (104\,400/12) * 0,1 * 8 = 6\,960$ тыс. руб. (исследования показали что у новых работников производительность труда в течении месяца снижается на 10 %, а для добора до нормы нужно трудоустроить 8 человек);

$\text{П3} = 0$, так как обучение сотрудников входит в обязанности инструкторов

(рядовые сотрудники, отработавшие 2 месяца и сдавшие экзамен на знание стандартов) и дополнительно не оплачивается;

$П4 = (80/168) * 0,5 * (14+8) = 5,238$ тыс. руб. (80- ЗП администратора, 168- часовой месячный фонд рабочего времени, 0,5- норматив на оформление одного дела сотрудника, 14 человек -уволенные по численности, 8 человек- принятые при доведении численности персонала до штатной).

Итого, экономический ущерб до мероприятий составил 19 145,238 тыс. руб.

Далее показан расчет экономического ущерба после внедрения предложений, с учетом того, что уволенных по собственному желанию стало в два раза меньше, это следует из результатов опроса сотрудников (приложение 2), так как удельный вес недовольных уровнем заработной платы составляет 50%:

$$П1 = (104\,400/12) * 0,1 * 7 = 6\,090 \text{ тыс. руб.};$$

$П2 = (104\,400/12) * 0,1 * 1 = 870$ тыс. руб. (для добора численности персонала до штатной на этот раз будет принят один сотрудник);

$$П3 = 0;$$

$$П4 = (80/168) * 0,5 * (7+1) = 1,905 \text{ тыс. руб.}$$

Итого, экономический ущерб после внедрения предложений составил 6 961,905 тыс. руб.

Таким образом, экономический ущерб от текучести до мероприятий составил 19 145 238 рублей, а после мероприятий, если бы в 2022 году они были внедрены, был бы уже 6 961 905 рублей. Экономия от снижения текучести равна 12 183 333 рублям.

Средний прирост прибыли с учетом того, что плохие отзывы не будут поступать и ресторан перестанет терять клиентов, рассчитан через перемножение среднегодового количества отзывов (552 шт.) и среднего чека (446 руб.), и равен 246 192 рубля.

Оценка мероприятий по совершенствованию ассортимента меню, для привлечения новых гостей:

Рост затрат при расширении ассортимента меню с учетом количества

потенциальных клиентов и ростом продаж, путем метода экспертного опроса, оценивается примерно на 13 325 тыс. руб. Прирост выручки с ростом продаж был оценен на 20% и составил 20 880 тыс. руб., а прибыли 6 928,6 тыс. руб. Срок окупаемости данного мероприятия составит 2 месяца.

Оценка мероприятий по увеличению мощностей ресторана:

Затраты на данное мероприятие оцениваются в стоимость полной замены оборудования (фритюров). Состав затрат приведен в таблице 3.2.

Затраты также окупятся через месяц, но при исследовании товарооборота ресторана KFC Комсомольский, который работает в обычном формате меню,

Таблица 3.2

Состав затрат на замену фритюров в ресторане KFC Лента Ястынская

Название	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Фритюр для жарки под давлением	1	658 985
Открытый фритюр	1	408 635
Открытый маленький фритюр для полуфабрикатов	2	287 233
Итого:		1 642 086

выяснилось, что сильного прироста в прибыли это не даст, так как уровень товарооборота KFC Лента Ястынская примерно такой же (а иногда даже больше), что и у KFC Комсомольский (за май 2023 года товарооборот KFC Комсомольского составил 10 010 тыс. руб., а KFC Ленты Ястынской 10 200 тыс. руб.). Поэтому данная рекомендация на сегодняшний день является нецелесообразной.

Общая оценка экономической эффективности предложений по адаптации франчайзинга ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Ленты Ястынской представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Оценка экономической эффективности предложений по адаптации франчайзинга ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская к современным условиям

Предложения	Затраты, тыс. руб.	Прирост прибыли (снижение ущерба), тыс. руб.
1. По ребрендингу ресторана:	891	34 485
2. По улучшению качества обслуживания:	1 283,336	12 183,333 + 246,192
3. По совершенствованию ассортимента меню, для привлечения новых гостей:	13 325	6 928,6
Итого:	15 499,336	54 843,125

Таким образом, самым перспективным предложением является ребрендинг, так как с минимальными затратами, он даёт самый большой прирост в прибыли. Предложения по увеличению маркетинговых акций несут за собой самые большие затраты, но тоже дают неплохой прирост в прибыли. Предложения по улучшению качества обслуживания несут средние затраты, которые также быстро окупаются, и после внедрения также дают стабильный небольшой прирост в прибыли. Срок окупаемости всех предложений равен 2 месяцам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время развитие российского предпринимательства, в первую очередь малого, затрудняется повышенными коммерческими рисками. Организация предприятия на условиях франшизы значительно снижает предпринимательские риски, так как в этом случае происходит использование уже отработанного и доказавшего свою эффективность бизнеса.

Деятельность компаний международного франчайзинга в сфере общественного питания в России показывает хорошую долю в 22%. Большую долю занимает именно фаст-фуд. Важная тенденция российского рынка общепита — развитие франчайзинговых концепций с невысоким средним чеком и уровнем инвестиций. На современном этапе главной проблемой является недостаточность законодательной базы и уход многих иностранных брендов с рынка России.

Анализ деятельности ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» показал, что основная доля потребителей — это люди от 16 до 25 лет. Небольшой ресторан в гипермаркете Лента, показывает неплохие финансовые результаты, за анализируемые три года он прошёл все внутренние аудиты на 98-99%. В то же время, анализ выявил ряд проблем, в частности, неэффективное использование персонала, слабая мотивация к эффективной его работе за счет низкой заработной платы, проблемы с формированием штатной численности персонала и избыточные показатели текучести кадров и т.д. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» показал, что главными конкурентами на рынке являются сеть «Вкусно и точка», заменивших бренд MacDonald's, и BurgerKing. Маркетинговые исследования показали, что большая часть потребителей отдаёт предпочтение ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» из-за удобства, дизайна, качества и расположения ресторана, единственный минус, по сравнению с конкурентами, низкое разнообразие меню.

По решению проблем были сформированы следующие предложения по

адаптации франчайзинга предприятия сферы общественного питания в современных условиях:

- ребрендинг, который остро необходим данной компании, как российскому предприятию франчайзи;
- улучшение качества обслуживания, путём стабилизации показателей текучести, для сохранения клиентов;
- совершенствование ассортимента меню, для расширения клиентской базы.

Поставленные в работе решения полностью захватывают проблемы ООО «ИНТЕРНЭШЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» и филиала KFC Лента Ястынская. Самым перспективным предложением является ребрендинг, так как с минимальными затратами, он даёт самый большой прирост в прибыли, всё потому, что он крайне необходим для продолжения деятельности компании. Предложения по увеличению маркетинговых акций несут за собой самые большие затраты, но тоже дают неплохой прирост в прибыли. Предложения по улучшению качества обслуживания несут средние затраты, которые также быстро окупаются, и после внедрения также дают стабильный небольшой прирост в прибыли. Данные предложения несут большую значимость для ресторана, потому что позволяют улучшить его работу и дают дополнительный прирост прибыли. Общие затраты на все предложения по адаптации франчайзинга предприятия составили 15 499,336 тыс. руб. Экономия от снижения ущерба, прирост прибыли составила 54 843,125 тыс. руб., срок окупаемости предложений составил 2 месяца. Это подтверждает экономическую целесообразность предложений: по ребрендингу, по улучшению качества обслуживания и по совершенствованию ассортимента меню.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.03.2019, с изм. от 03.07.2019). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/#dst0
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ (ред. от 18.03.2019). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34154/#dst0
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 18.07.2019). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/#dst0
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.09.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.10.2019). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.09.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.11.2019). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/#dst0
7. Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 № 1 (ред. от 28.04.2018) «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы». - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34710/
8. Приказ Минфина России от 29.07.1998 № 34н (ред. от 11.04.2018) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081/
9. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению». – URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/

10. Приказ Минфина России от 09.06.2001 № 44н (ред. от 16.05.2016) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет материально-производственных запасов" ПБУ 5/01". – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32619/

11. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023). – URL: <https://base.garant.ru/12177762/>

12. Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О консолидированной финансовой отчетности». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/

13. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/

14. Агеева, О. А. Бухгалтерский учет и анализ / О. А. Агеева, Л.С. Шахматова. — Москва: Юрайт, 2017. — 240 с.

15. Волкова, И.В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть — М: Флинта: Наука, 2016. — 184 с.

16. Герчикова, И.Н. Международное коммерческое дело. — М: ЮНИТИ, 2015. — 501 с.

17. Денисов, Д.И. Фаст-фуд. Рестораны быстрого обслуживания. — М: ИД Ресторанные ведомости, 2016. — 236 с.

18. Ермаков, Е.А. Необходима ли государственная регистрация лицензионных договоров/ Е.А. Ермаков // Интеллектуальная собственность, - №2, - 2016 г, С. 10-11.

19. Ефимова, О.П. Экономика гостиниц и ресторанов. — М: Новое знание, 2016. — 392 с.

20. Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: учеб. Пособие для вузов / Д.Н. Земляков, М.О. Макашев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 142 с

21. Кучер, Л.С. Ресторанный бизнес в России. Технология успеха / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова, С.Л. Ефимов, Т.Н. Голубева. — М: РосКонсульт, 2016. — 468 с.
22. Масленников, В.В. Предпринимательские сети в бизнесе. — М: Сибли Интернэшнл, Инк, 2015. — 122 с.
23. Наволоцкая, Я. Е. Руководство современного менеджера ресторана. — М: Вершина, 2017. — 224 с.
24. Новосельцов, О.В., Финансовый анализ условий лицензионного соглашения/ О.В. Новосельцов // Проблемы промышленной собственности, - №7, -2016г, - С. 15-18.
25. Официальный сайт «BFM.RU». – URL: <https://www.bfm.ru/news/523504> (дата обращения: 18.04.2023)
26. Официальный сайт «fozo.info». – URL: <https://fozo.info/509-koka-kola-vozvrashaetsja-v-rossiju-poslednie-novosti.html> (дата обращения: 17.04.2023)
27. Официальный сайт «franshiza.ru». – URL: <https://franshiza.ru/article/read/7-factov-o-rossijskom-rynke-franshiz-v-sphere-obshchepita/> (дата обращения: 20.04.2023)
28. Официальный сайт «GOGOV». – URL: <https://gogov.ru/articles/mcdonalds-russia> (дата обращения: 10.05.2023)
29. Официальный сайт «IFA» – URL: www.franchising.org (дата обращения: 11.05.2023)
30. Официальный сайт KFC. – URL: <http://kfcsite.ru/o-kompanii/> (дата обращения: 11.05.2023)
31. Официальный сайт «LENTA RU». – URL: https://lenta.ru/news/2022/10/25/kfc_rostics/ (дата обращения: 05.05.2023)
32. Официальный сайт «List-Org». – URL: <https://www.list-org.com/company/11693484/report> (дата обращения: 14.05.2023)
33. Официальный сайт «MR7.RU». – URL: <https://mr-7.ru/articles/2022/10/25/restorany-kfc-zhdiot-rebranding-posle-prodazhi-rossiiskoi-kompanii> (дата обращения: 11.05.2023)

34. Официальный сайт «RBC». – URL: <https://www.rbc.ru/business> (дата обращения: 17.05.2023)

35. Официальный сайт «Retail.ru». – URL: <https://www.retail.ru/articles/franchayzing-v-sfere-obshchestvennogo-pitaniya-situatsiya-i-perspektivy/> (дата обращения: 21.05.2023)

36. Официальный сайт «RUSPROFILE: ООО «Интернешнл Ресторан Брэндс»». – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/11324341> (дата обращения: 11.05.2023)

37. Официальный сайт «SendPulse». – URL: <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/rebranding> (дата обращения: 05.05.2023)

38. Официальный сайт «Sostav». – URL: <https://www.sostav.ru/publication/kfc-rebranding-60185.html> (дата обращения: 14.05.2023)

39. Официальный сайт «БургерКинг». – URL: <https://burgerkingrus.ru/> (дата обращения: 11.05.2023)

40. Официальный сайт «Версия». – URL: <https://versia.ru/raskrytye-podrobnosti-rebrandinga-restoranov-kfc-v-rossii> (дата обращения: 12.05.2023)

41. Официальный сайт «Википедия». – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата обращения: 19.05.2023)

42. Официальный сайт «ГАЗЕТА.RU». – URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2023/01/28/19599919.shtml> (дата обращения: 28.04.2023)

43. Официальный сайт журнала «Entrepreneur». – URL: www.entrepreneur.com (дата обращения: 20.05.2023)

44. Официальный сайт журнала «Экономика России XXI век». – URL: www.ruseconomy.ru (дата обращения: 22.04.2023)

45. Официальный сайт «Записки маркетолога». – URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_r/rebranding/ (дата обращения: 30.04.2023)

46. Официальный сайт компании «Ресторан-консалтинг». – URL: www.restcon.ru (дата обращения: 13.05.2023)
47. Официальный сайт компании «Росинтер Ресторантс». – URL: www.rosinter.ru (дата обращения: 11.05.2023)
48. Официальный сайт компании «Yum! Brands Inc.». – URL: yum.com (дата обращения: 17.05.2023)
49. Официальный сайт корпорации «Лавка бизнеса». – URL: www.franchising-business.ru (дата обращения: 21.05.2023)
50. Официальный сайт «Макдоналдс». – URL: <https://mcdonalds.ru/legal> (дата обращения: 25.04.2023)
51. Официальный сайт радиостанции «Эхо Москвы». – URL: www.echo.msk.ru (дата обращения: 25.05.2023)
52. Официальный сайт «Рамблер». – URL: <https://finance.rambler.ru/business/49804071-baskin-robbins-ushel-iz-rossii-no-ego-morozhenoe-ostalos-a-chto-tak-mozhno-bylo/> (дата обращения: 14.05.2023)
53. Официальный сайт Российской ассоциации франчайзинга. – URL: www.rarf.ru (дата обращения: 11.05.2023)
54. Официальный сайт «Сообщество менеджеров». – URL: www.executive.ru (дата обращения: 10.05.2023)
55. Официальный сайт «Франчайзинг в России и СНГ». – URL: www.franchising.su (дата обращения: 30.05.2023)
56. Официальный сайт «Франчайзингового центра малого бизнеса». – URL: www.fcmb.ru (дата обращения: 27.04.2023)
57. Официальный сайт «Франш. Франчайзинговый консалтинг». – URL: www.fransh.ru (дата обращения: 22.05.2023)
58. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. — Москва: ИНФРА — М, 2015. — 377 с.
59. Складский, А.Н. Развитие франчайзинга в России / А.Н. Складский// Профиль, - №4, -2016г, - С. 24-27.
60. Скрипник, Р. В. Франчайзинг в сфере общественного питания / Р.В.

Скрипник// Актуальные исследования, - №22, - 2023 г, - С. 42-45. – URL: <https://apni.ru/article/6378-franchajzing-v-sfere-obshchestvennogo-pitaniy> (дата обращения: 29.05.2023)

61. Сосна, С.А., Васильева, Е.Н. «Франчайзинг. Коммерческая концессия». — М: Академкнига, 2015. — 375 с.

62. Федотова, И.Ю. Нормативные документы по ресторанному бизнесу. — М: ИД Рестораны ведомости, 2016. — 144 с.

63. Цыганов, А.А. Лицензионный договор страхование рисков / А.А. Цыганов// Патенты и лицензии, - №1, - 2016 г, - С. 7-9.

64. Черепанова, Е.А. Франчайзинг в России: правовой аспект — Уральское юридическое издательство, 2016. — 176 с.

65. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. – М: ИНФРА-М, 2015. – 255 с.

66. Regional integration and the global economy : High-level segment of the forty-seven session of the Trade and Development Board, 16 October 2016 / Prep. by UNCTAD Intergov. Support — New York; Geneva; United Nations, 2016.- 124 p.

67. Vanek, J. General Equilibrium of International Discrimination. The case of Customs Union. MA: Harvard University Press, 2015.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Форма опросника посетителей ресторана в возрасте от 16 до 25 лет

Вопрос	Вариант ответа			
Как часто вы посещаете данный ресторан?	Очень часто	Часто		Редко
Что вам больше всего нравится при посещении данного ресторана?	Вкус	Удобное расположение ресторана	Качество обслуживания	Интерьер
Продолжите ли вы посещать данный ресторан, если название изменится на Rostic's?	Да		Нет	

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Форма опросника рядовых сотрудников ресторана

Вопрос	Низкий	Средний	Высокий
Как вы оцениваете уровень заработной платы?			
Как вы оцениваете результативность существующих мотивационных программ?			
Как вы оцениваете уровень стресса во время работы?			

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)
Направление подготовки (код) 38.03.01 Экономика
направленность (профиль) образовательной программы Мировая экономика
Выпускающая кафедра Мировой экономики
(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу
Студента(ки) Быковой Анастасии Павловны группы 129 Э
(Ф.И.О. полностью)

на тему Разработка предложений по адаптации франчайзинга предприятия общественного питания в современных условиях

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 77 страницах, содержит 2 приложение(ия) на 2 страницах.

1. Актуальность и значимость темы Организация предприятия на условиях франшизы значительно снижает предпринимательские риски. В то же время, как следствие, западных санкций уход многих иностранных брендов с рынка России диктует необходимость адаптации деятельности российских предприятий в этой сфере ведения бизнеса.

2. Логическая последовательность Во введении поставлена проблема. определены цели и задачи. В первой главе проанализированы основы франчайзинга предприятия сферы общественного питания в современных условиях. Во второй главе проанализирован франчайзинг предприятия сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» В третьей главе разработаны предложения по адаптации франчайзинга предприятия общественного питания к современным условиям на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» KFC Лента Ястынская В заключении подведены итоги исследования.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Всесторонний анализ внешних и внутренних ограничений деятельности российского предприятия в фрме франчайзинга, подробный SWOT-анализ деятельности ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС», использования анкетирования и экспертного опроса

4. Полнота проработки литературных источников в работе с достаточной степенью проработано 67 литературных источников, в том числе периодическая печать

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление соответствует предъявляемым требованиям

6. Положительные стороны работы использование результатов социологических и экспертных опросов при разработке предложений и оценке их эффективности

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы работа выполнена студентом самостоятельно

8. Недостатки работы следовало бы разработать предложения по адаптации маркетинговых исследований предприятия общественного питания к современным условиям

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированы все требуемые компетенции в полном объеме

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Лобанова Е.Э.
профессор, кандидат экономических наук, доцент
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

«26» июня 2023 г.


(подпись руководителя)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)
Направление подготовки (код) 38.03.01 Экономика
направленность (профиль) образовательной программы Мировая экономика
Выпускающая кафедра Мировой экономики
(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Быковой Анастасии Павловны группы 129Э
(Ф.И.О. полностью)

на тему Разработка предложений по адаптации франчайзинга предприятия общественного питания в современных условиях
(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 77 страницах, содержит 2 приложение(ия) на 2 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы Отработка эффективной схемы и методов деятельности предприятиями малого и среднего бизнеса требует больших временных и материальных затрат. Использование ими франшизы значительно снижает предпринимательские риски. В то же время, в современных условиях происходят трансформации франчайзинга в России, прежде всего, в силу того, что из-за западных санкций формируются значительные дополнительные риски в этой сфере деятельности. Разработанные предложения помогут предприятиям общественного питания, работающим на условиях франшизы, быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям.

2. Логическая последовательность Во введении сформулированы цели, задачи, предмет и объект исследования. В первой главе исследованы теоретические основы франчайзинга в современных условиях. Во второй главе проанализирован франчайзинг предприятия сферы общественного питания на примере ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» В третьей главе разработаны предложения по адаптации франчайзинга предприятия общественного питания к современным условиям. В заключении подведены итоги исследования

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений социологические и экспертные опросы, подробная оценка затрат и результатов по разработанным предложениям

4. Полнота проработки литературных источников в работе изучено и проработано 67 источников с необходимой полнотой изучения

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков соответствует предъявляемым требованиям

6. Положительные стороны работы подробная оценка затрат и результатов по разработанным предложениям

7. Недостатки работы В работе не отражен возможный социальный эффект разработанным предложениям

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированы все требуемые компетенции в полном объеме

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику: стратегию «бесшовного» ребрендинга, рекомендации по улучшению качества обслуживания ресторана и совершенствования ассортимента меню

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает

(оценка прописью)

присвоения квалификации¹ бакалавр по направлению 38.03.01
Экономика (профиль Мировая
экономика)

Рецензент выпускной квалификационной работы Лавринович М.А.,
заместитель директора, ООО «ИНТЕРНЭШНЛ РЕСТОРАНТ БРЭНДС» КФС
Лента Ястынская

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« 23 » июня 2023 г.



¹ Прописывается при условии положительной оценки

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: m.m.pisankova@mail.ru / ID: 4685046

Проверяющий:

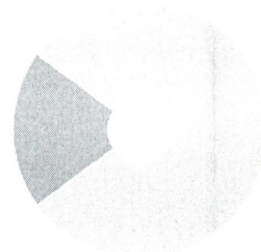
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 75
Начало загрузки: 30.06.2023 07:30:57
Длительность загрузки: 00:00:03
Имя исходного файла: Быкова А.П.
Разработка предложений по адаптации франчайзинга предприятия общественного питания в современных условиях.pdf
Название документа: Быкова А.П.
Разработка предложений по адаптации франчайзинга предприятия общественного питания в современных условиях
Размер текста: 117 кБ
Символов в тексте: 119628
Слов в тексте: 14443
Число предложений: 946

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 30.06.2023 07:31:00
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Интернет Free



СОВПАДЕНИЯ

20,49%

САМОЦИТИРОВАНИЯ

0%

ЦИТИРОВАНИЯ

0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

79,51%

Совпадения — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.

Самоцитирования — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.

Цитирования — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальный текст — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует полному тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	8,91%	8,17%	Пишем работы на 5+ :: Закон : Организация франчайзинговой формы бизнеса скачать бесплатно http://biblo-ok.ru	12 Янв 2017	Интернет Free	29	34
[02]	8,91%	0%	Организация франчайзинговой формы бизнеса - Закон http://works.doklad.ru	02 Дек 2019	Интернет Free	0	34
[03]	8,21%	0,03%	195_192_16_1_0.600_56837231 Организация франчайзинговой формы бизнеса - страница 4 http://coolreferat.com	05 Дек 2020	Интернет Free	1	23

Еще источников: 7

Еще совпадений: 12,29%

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Быкова Анастасия Павловна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 129-2 экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Разработка предложений по адаптации франчайзинга предприятий общественного питания в современных условиях

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«26» 06 20 23 г.


(подпись)