

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра мировой экономики и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ КАФЕ СЕТИ
«МУ-МУ» НА ОСНОВЕ ФРАНШИЗЫ

Работу выполнила _____ *М. Влайнич* _____ М. Влайнич
(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент _____ курс IV
(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент _____

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент _____ Е.В. Аретова
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент _____ Е.В. Аретова
(подпись)

Краснодар

2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты бизнес-планирования.....	6
1.1 Значение и сущность бизнес-планирования.....	6
1.2 Задачи, цели и функции бизнес-плана.....	9
1.3 Структура и этапы разработки бизнес-плана.....	11
2 Характерные особенности франчайзинга как вида организации бизнеса и характеристика деятельности сети кафе быстрого питания «Му-Му».....	17
2.1 Сущность и виды франчайзинга.....	17
2.2 Основные преимущества и недостатки франчайзинга.....	20
2.3 Специфика деятельности сети кафе быстрого питания «Му-Му».....	23
3 Бизнес-план открытия кафе сети «Му-Му» в Сербии.....	25
3.1 Резюме.....	25
3.2 Сущность бизнес-плана.....	26
3.3 Анализ рынка.....	27
3.4 План маркетинга.....	32
3.5 Производственный план.....	37
3.6 Организационный план.....	42
3.7 Финансовый план.....	45
Заключение.....	47
Список использованных источников.....	49
Приложения.....	53

ВВЕДЕНИЕ

Планирование является одним из основных условий оптимального управления производством в любой компании. Оно подразумевает создание плана и определение способов выполнения действий в будущем, а также описание экономического содержания и конкретных шагов, которые должны привести к достижению поставленной цели.

Зарождение и функционирование любого хозяйствующего субъекта начинается именно с планирования. Непонимание важности планирования в рыночных условиях, либо же сокращение его до минимума, как правило, вызывают значительные потери в экономике и приводят к несостоятельности организаций.

Планирование – это не просто умение продумать все необходимые действия, это также способность предвидеть любые неожиданности, возникающие по ходу дела, и уметь с ними справляться.

Первым и наиболее важным этапом процесса менеджмента является именно планирование. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляется организация запланированных работ, мотивация задействованного персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Важнейшим шагом в реализации бизнес-проекта является разработка бизнес-плана. Бизнес-план представляет собой документ, в котором определена бизнес-идея и способы ее реализации. Этот план нового делового предприятия составляется предпринимателем или лицом, осуществляющим его за счет предпринимателя.

Весьма успешной бизнес-моделью с большим потенциалом является франчайзинг. Благодаря системе франчайзинга многие компании достигли успеха, что положительно сказалось на всей экономической деятельности и экономике в целом. В мире существует постоянная тенденция к развитию существующих и новых систем франчайзинга, учитывая, что эти системы

способствуют росту занятости, социального продукта и, в целом, экономическому росту и развитию.

Целью курсовой работы является изучение теоретических и практических аспектов понятия и сущности бизнес-планирования, бизнес-плана и франчайзинга, а также разработка бизнес-плана кафе на основе франшизы.

Реализация цели курсовой работы предполагает решение комплекса взаимосвязанных задач:

- рассмотреть сущность и значение бизнес-планирования;
- определить основные задачи, цели и функции бизнес-плана;
- описать основные этапы разработки бизнес-плана и его структуру;
- рассмотреть сущность и виды франчайзинга;
- выявить основные преимущества и недостатки франчайзинга;
- исследовать специфику деятельности сети кафе быстрого питания «Му-Му»;
- составить бизнес-план кафе сети быстрого питания «Му-Му» по следующим пунктам: резюме, сущность бизнес-плана, анализ рынка, план маркетинга, производственный план, организационный план, финансовый план.

Объектом исследования является кафе сети «Му-Му», открытое по системе франчайзинга.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации бизнес-плана.

Теоретическими основами исследования послужили подходы и теории, раскрывающие сущность бизнес-планирования, бизнес-планов и франчайзинга.

Методической базой работы выступили анализ и синтез, методы экономического и финансового анализа.

Эмпирическими источниками исследования послужили учебники по экономическим дисциплинам, прежде всего, по менеджменту и бизнес-планированию, публикации в научных журналах, интернет-ресурс.

Структура курсовой работы. Курсовая работа состоит из: введения, трех глав, включающих тринадцать параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты бизнес-планирования

1.1 Значение и сущность бизнес-планирования

Планирование - это основная функция управления, которая включает в себя деятельность по принятию решений по целям, политике, стратегиям и планам, которые позволяют направлять и корректировать бизнес компании в непрерывном процессе управления.

Планирование в компании определяется как непрерывный процесс сознательного и целенаправленного определения и направления будущей деятельности системы так, чтобы система в будущем обеспечивала выживание, рост и развитие.

Признанный американский экономист и эксперт в области управления И. Ансофф трактовал планирование как проектирование будущего и желаемых путей его достижения. Согласно его мнению, планирование является одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку [26].

Планирование можно также трактовать и как искусство управленца, который принимает плановые решения на предприятии. Следовательно, сам процесс составления плана связан с обработкой значительного количества информации в условиях дефицита ресурсов и времени, а также неопределенности внешней среды.

Стоит отметить, что планирование включает в себя все части и все функции компании, что означает, что каждая организационная единица и каждая функция внутри компании составляют свой план для достижения поставленных целей и, следовательно, общих целей компании [8].

Суть планирования проявляется в научном обосновании целей предприятия, их развития и реализации. Оно служит базой для маркетинга, производственного менеджмента и всей системы хозяйствования в целом.

В основе планирования лежит прогнозирование, поэтому оно связано с риском и неопределенностью, а это означает, что достижение целей, которые необходимо реализовать в будущем, зависит от многих изменений, которые происходят внутри или вне компании [6].

Далее рассмотрим объект и предмет исследования планирования на предприятии. Объектами планирования являются предприятие, компания, их род деятельности и функции, которые они выполняют. Предметом исследования выступают различные ресурсы компании. Это могут быть финансовые, трудовые, материальные ресурсы, время, информация [1].

План, составленный и утвержденный руководством организации, является результатом планирования.

Также следует рассмотреть классификацию видов планирования, которая представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация видов планирования [16]

Классификационный критерий	Вид планирования
Обязательность плановых решений	1. Директивное планирование 2. Индикативное планирование
Содержание плановых решений	1. Стратегическое планирование 2. Тактическое планирование 3. Оперативно-календарное планирование 4. Бизнес-планирование
Степень охвата объектов планирования	1. Общее планирование 2. Частное планирование
Предмет планирования	1. Целевое планирование 2. Планирование средств 3. Программное планирование 4. Планирование действий
Сроки планирования	1. Перспективное планирование 2. Долгосрочное планирование 3. Среднесрочное планирование

	<p>4. Текущее планирование</p> <p>5. Краткосрочное планирование</p>
Сфера функционирования	<p>1. Планирование производства (производственной программы, подготовки производства)</p> <p>2. Планирование сбыта (цели сбыта, каналы сбыта, стимулирование сбыта)</p> <p>3. Планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения)</p> <p>4. Планирование финансов и др.</p>
Сфера применения	<p>1. Межцеховое, внутрицеховое</p> <p>2. Бригадное и индивидуальное</p> <p>Объектами планирования служит соответствующая система или подразделение предприятия</p>
Стадия разработки	<p>1. Предварительное планирование</p> <p>На данном этапе разрабатываются проекты планов</p> <p>2. Окончательное планирование</p> <p>После утверждения проектов планы на данном этапе получают силу закона</p>
Степень точности	<p>1. Укрупненное планирование</p> <p>2. Уточненное планирование</p> <p>Точность планов зависит от применяемых методов планирования, нормативных материалов и сроков планирования</p>

Таким образом, в процессе финансово-хозяйственной деятельности все виды планирования должны быть связаны между собой органически и дополнять друг друга.

1.2 Задачи, цели и функции бизнес-плана

Бизнес-план – это письменный документ, в котором подробно описывается будущее предприятие и ожидаемые результаты, написанный предпринимателем (или человеком, которого он нанимает), чтобы иметь подробное и реалистичное представление о целях, мероприятиях по реализации и потенциале будущего предприятия.

В. П. Буров трактует бизнес-план как новый способ планирования, предназначением которого является формирование различных инновационных объектов, взаимосвязанных с проектированием или образованием новых компаний и их подразделений, а также создание и сбыт на рынке определенных продуктов и услуг. Бизнес-план содействует улучшению организации производства и технологии, усовершенствованию и развитию организаций, увеличению объема выпускаемой продукции и, следовательно, улучшению качества продукции и производительности труда [3].

Бизнес-план обеспечивает объективное представление о развитии организации, а также помогает предпринимателю решить определенные задачи, такие как:

- сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику достижения этих целей;
- определить ясные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- подобрать состав и определить показатели услуг и товаров, которые будут представлены потребителям;
- проанализировать торговые и производственные издержки по их формированию и реализации;
- предусмотреть препятствия, «подводные камни», которые способны помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Далее рассмотрим цели разработки бизнес-плана. Главной целью выступает планирование хозяйственной деятельности предприятия как в ближайшее, так и в будущее время, учитывая все потребности рынка, а также возможности приобретения нужных ресурсов.

Кроме главной цели, существуют и другие цели, которые должны быть отражены в бизнес-плане:

- социальные цели;
- повышение статуса предпринимателя;
- иные, специальные цели и задачи.

Под социальными целями подразумевается преодоление нехватки товаров и услуг, улучшение психологического климата в государстве, улучшение экологической ситуации, формирование новых ценностей, прежде всего культурных и духовных, и развитие международных связей.

Повышение статуса предпринимателя означает формирование и усиление экономического потенциала предпринимателя и, в свою очередь, является условием и залогом возможности удачного проведения сделок в будущем и возрастания престижа предпринимателя [2].

Иные цели подразумевают развитие контактов, поездки за рубеж, вступление в различные ассоциации и др.

В современной практике бизнес-план предназначен для выполнения следующих функций:

- планирование;
- разработка стратегии развития бизнеса;
- привлечение инвестиций;
- учет возможных рисков и минимизация затрат;
- вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана [20].

Планирование определяет жизнеспособность компании в условиях конкуренции, наблюдает за процессами внутри нее, иными словами, производит оценку затрат, связанных с производством и сбытом продукции, и прогнозирует величину прибыли.

Разработка стратегии развития бизнеса нужна на этапе создания фирмы и при освоении новых направлений деятельности.

Привлечение инвестиций осуществляется через подготовку заявок для предоставления кредитов и экономических ресурсов от инвесторов и банков.

Вовлечение всего персонала в процесс разработки бизнес-плана обеспечивает условия для информированности персонала о будущих действиях, распределяет обязанности и повышает его мотивацию для достижения цели [5].

В разработке бизнес-плана заинтересованы следующие лица:

- собственники компании заинтересованы в определении целей, путей их достижения, контроля реализации;

- руководство компании заинтересованы во внешнем финансировании. При наличии бизнес-плана руководители реагируют на предвиденные и запланированные события, т. е. бизнес-план позволяет отразить ожидаемые события и повлиять на них;

- инвесторы рассматривают бизнес-план как объект финансирования и получения будущей выгоды;

- партнёры и сотрудники компании рассматривают бизнес-план как основу для деловых отношений и развития контрактов. Он позволяет оценить перспективы бизнеса и выяснить в нём своё место [24].

1.3 Структура и этапы разработки бизнес-плана

Бизнес-план может иметь различную структуру разделов и порядок изложения, в зависимости от того, какова суть проекта и какие ключевых вопросы будут исследованы. Тем не менее, существует наиболее универсальная структура документа, которую и стоит взять за базу бизнес-плана при его разработке. Данная структура включает:

1. Титульный лист;
2. Резюме;

3. Суть проекта;
4. Производственный план;
5. План маркетинга;
6. Организационный план;
7. Финансовый план;
8. Риски проекта.

На титульном листе указывается название проекта и название компании, которая готова реализовать проект, ее месторасположение, номера телефонов, по которым можно связаться с владельцем (руководителем) или уполномоченным на ведение переговоров лицом, фамилия, имя и отчество владельца (руководителя) и разработчика бизнес-плана и дата составления [4].

Резюме имеет информативный характер и предназначен для привлечения интереса того, кому будет адресован бизнес-план. В данном разделе необходимо в сокращенной форме представить весь бизнес-план, раскрыть сущность и основную цель проекта. Резюме включает:

- краткое описание проекта, его цели и задачи;
- ресурсное обеспечение;
- механизм реализации;
- уникальность или конкурентоспособность продукции или услуги;
- объем требуемого внешнего финансирования;
- прогноз объема продаж и прибылей;
- возврат займов инвесторам;
- основные показатели эффективности проекта [10].

В случае если деятельность фирмы будет связана с появлением на рынке нового товара, в разделе «Суть проекта» нужно указать следующую информацию:

- Указать полное и краткое название товара;
- Описать товар, если это бренд или торговая марка, то подтвердить права владения данным брендом или торговой маркой;

- Указать физический адрес компании, и подтвердить права владения данной недвижимостью, это могут быть права владения или аренды;
- Указать количество персонала необходимого для работы, а также указать специализацию каждого работника, и какие навыки работы необходимы;
- Дать объективные аргументы, почему именно данный товар будет лучшим на рынке, и его производством стоит заниматься.

В производственном плане описывается весь производственный процесс, с целью убеждения потенциального инвестора в том, что производство будет рентабельным, и что он будет изготавливать продукцию точно в срок и в тех объёмах, которые будут указаны в бизнес-плане. Также необходимо будет предоставить доказательства того, что выпускаемая вами продукция будет соответствовать всем стандартам, которые действуют в стране [25].

В плане маркетинга анализируются факторы, которые оказывают влияние на развитие организации и продвижение товара на рынок. Данные факторы могут быть внутренними и внешними. На внешние факторы невозможно оказать влияние, к ним относятся:

- ВВП;
- интересы потенциальных потребителей;
- законодательная база, влияющая на товар;
- сырье;
- потенциальные и существующие конкуренты;
- технологическая составляющая рынка

Однако, на внутренние факторы тем или иным образом можно оказать воздействие, к ним относятся:

- контролирование финансов;
- поставщики сырья;
- персонал.

В организационном плане указывается форма предпринимательской деятельности фирмы, а также партнеры и акционеры, если они есть. Нужно также указать состав руководства фирмы, назначить ответственность каждого члена руководства, описать количество отделов фирмы, и описать степень взаимодействия между отделами. В данном разделе обязательно отметить форму собственности фирмы. Если речь идет о акционерном обществе, указывается количество акций, которые общество выпустило. В обязательном порядке обозначается размер заработной платы.

Финансовый план включает:

- отчет о прибылях и убытках за каждый год срока реализации проекта, первый год ежемесячно;
- структуру налоговых платежей;
- план движения денежных средств первого года;
- плановый баланс первого года;
- анализ эффективности проекта;
- потребность в инвестициях [21].

В разделе «Риски проекта» описываются предполагаемые риски и проблемы, предоставляются пути решения данных проблем и способы предотвращения рисков.

Далее проанализируем этапы разработки бизнес-плана. Разработка бизнес-плана включает взаимоувязанные между собой этапы, выстроенные в определенной логической последовательности.

На первом этапе разработки бизнес-плана цели его подготовки определяются на основе перечня задач, для решения которых предназначен бизнес-план конкретной фирмы. Такими целями могут быть:

- достижение безубыточности деятельности фирмы;
- выпуск новой продукции;
- ввод в эксплуатацию нового магазина, цеха;
- реализация мероприятий по совершенствованию маркетинга и менеджмента и др.

Второй этап развития бизнес-план включает:

- анализ, оценку и прогнозирование собственных возможностей фирмы, т. е. анализ текущих и прогнозных результатов деятельности фирмы;
- анализ и прогнозирование обеспеченности деятельности фирмы материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами;
- анализ и прогнозирование текущих результатов деятельности основных конкурентов;
- анализ и прогнозирования рынка;
- анализ и прогноз возможных рисков [11].

Третий этап разработки бизнес-плана включает в себя характеристику планируемой фирмой продукции, выполняемых ею работ и услуг. Целью данного этапа является оценка сильных и слабых сторон деятельности в сферах управления, производства, маркетинга, финансов, кадровой политики фирмы и ее основных конкурентов.

Четвертым этапом является изучение рынков сбыта. Целью данного этапа выступает оценка рынков сбыта, уровня конкуренции, конкурентоспособности товаров, работ и услуг. В результате исследования, проведенного на данном этапе, должно быть сформулировано обобщенное понимание рынков и конкурентов.

Пятый этап предполагает разработку производственного плана, который включает в себя прогноз производства продукции, работ, услуг с учетом задач программы социально-экономического развития предприятия и результатов анализа и прогнозирования собственных возможностей, определение потребности в основных средствах, сырье, оборудовании, персонале по категориям работников, трудозатрат, определение общей себестоимости продукции.

Шестой этап включает разработку ценовой политики предприятия, а также системы формирования спроса и стимулирования сбыта. Целью данного этапа является разработка маркетинговой стратегии предприятия.

Седьмой этап предполагает выбор типа организационной структуры и оценку ее эффективности.

Восьмой этап предусматривает описание возможных типов рисков, расчет уровней рисков и разработку мероприятий по их снижению и предупреждению.

Девятый этап состоит в разработке финансового плана предприятия, целью которого является оценка эффективности планируемой деятельности предприятия. Данный этап включает:

- прогноз доходов и расходов;
- сметы фондов;
- прогнозный баланс активов и пассивов;
- прогнозный баланс денежных средств;
- прогноз ключевых финансовых показателей [13].

Десятым, завершающим этапом разработки бизнес-плана фирмы, является составление резюме, которое представляет собой краткое изложение бизнес-плана деятельности фирмы.

2 Характерные особенности франчайзинга как вида организации бизнеса и характеристика деятельности сети кафе быстрого питания «Му-Му»

2.1 Сущность и виды франчайзинга

Понятие «франчайзинг» берет свое начало во Франции, где слово «franchise» означает привилегию, льготу, освобождение от налога.

Франчайзинг представляет собой длительное взаимовыгодное деловое сотрудничество, в течение которого большая компания (франчайзер) представляет предпринимателю или небольшой фирме (франчайзи) франшизу на производство продукции, торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой (брендом) франчайзера на некой ограниченной франшизной территории на срок и на условиях, определенных франшизным договором.

Более того, франчайзинг представляет и сам процесс формирования, поддержания и развития франчайзинговой (или франшизной) системы.

Таким образом, по своей сути, франчайзинг является системой взаимоотношений, которая заключается в возмездной передаче одной стороной (компанией, обладающей ярко выраженным имиджем и хорошей репутацией на рынке услуг и товаров) другой стороне (небольшой фирме или предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, или реализуемых работ или оказываемых услуг (фирменного стиля, товарного знака обслуживания), технологии управления бизнесом и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать развитию и надежному позиционированию на рынке товаров и услуг [18].

Следует отметить, что для компаний франчайзинг является способом распространения бизнеса, а для предпринимателей это один из способов стать владельцем бизнеса.

Отношения франчайзинга регулируются договором коммерческой концессии. Договором коммерческой концессии предусмотрена оплата самой франшизы – паушальный взнос и ежемесячная плата – роялти, а оговорена также и сумма необходимых инвестиций [9].

Основным обязательством франчайзера является передача получателю лицензии на деятельность от его имени и передача знаний для ведения бизнеса в течение всего срока действия контракта.

Основным обязательством франчайзи является оплата сбора за пользование франшизой и соблюдение переданных правил ведения бизнеса и поведения.

Далее рассмотрим классификацию видов франчайзинга, которая представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация видов франчайзинга (составлено автором)

Классификационный признак	Вид франчайзинга
Способ взаимодействия	– Прямой франчайзинг – Мастер-франшиза
Тип продукта	– Товарный франчайзинг – Производственный франчайзинг – Деловой франчайзинг/франчайзинг бизнес-формата

Прямой франчайзинг подразумевает продажу франчайзером франшизы напрямую местному предпринимателю (франчайзи). Если речь идет о международном франчайзинге, который подразумевает значительное географическое расстояние между франчайзером и франчайзи, изъяном данного метода является недостаток поддержки на местном уровне, а также недостаток внимания к местным особенностям. Прямой франчайзинг требует

большие затраты времени и усилий на поддержку франчайзи, и поэтому он менее популярен между мелкими франчайзерами. Данную форму франчайзинга используют крупные франчайзеры для исследования рынка и условий ведения бизнеса в определенной стране, т. е. они продают одну франшизу и наблюдают за ее развитием. В случае если наблюдается быстрое и успешное развитие, франчайзеры, как правило, начинают продавать большее количество франшиз в данной стране.

Мастер франшиза подразумевает продажу франчайзером исключительных прав на развитие всей системы на территории всей страны одному франчайзи. Данного франчайзи называют владельцем мастерской лицензии. Следовательно, франчайзи становится франчайзером в данной стране, продает и предлагает франшизы другим предпринимателям и собирает с них сервисную плату (роялти) [19].

Сущность товарного франчайзинга заключается в том, что франчайзер выставляет на продажу товар, произведенный им с регистрацией товарного знака. После исполнения сделки франчайзи осуществляет послепродажное обслуживание продукции. В товарном франчайзинге франчайзер выступает в роли производителя, реализующего готовую продукцию или полуфабрикат дилеру-франчайзи.

Производственный франчайзинг является франчайзингом на производство товаров. Он предполагает, что фирма, которое имеет определенную технологию изготовления некоего продукта, продает региональным или местным производителям нужное сырье для изготовления.

Региональный или местный производитель не только производит продукцию под торговой маркой франчайзера и продает его продукцию или услуги, но и интегрируется в полный цикл хозяйственной деятельности крупной организации, тем самым соглашаясь с реализацией равных с ней условий технического процесса в части качества продукции, квалификации персонала, стандартов производства и так далее. Данная разновидность

франчайзинга наиболее широко представлена в производстве безалкогольных напитков [23].

Деловой франчайзинг, т. е. франчайзинг бизнес-формата заключается в продаже франчайзером частным лицам или другим юридическим лицам лицензии на право открытия сетей быстрого питания, магазина или ряда магазинов и ресторанов для реализации продукции и услуг торговой марки франчайзера. В условиях делового франчайзинга франчайзи компенсирует постоянные взносы и производит отчисления в рекламный фонд, принадлежащий непосредственно франчайзеру [17].

Наиболее известным примером делового франчайзинга является открытие первого ресторана быстрого обслуживания McDonald's.

2.2 Основные преимущества и недостатки франчайзинга

Как и любой другой способ ведения бизнеса, франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки. Рассмотрим преимущества и недостатки для обеих сторон франчайзинговых отношений.

Основными преимуществами для франчайзера являются:

- быстрое расширение рынков сбыта, увеличение объема продаж и территориальное расширение бизнеса;
- отсутствие расходов на содержание вертикально-интегрированной сети управления, т.е. снижение затрат на персонал;
- более низкий уровень собственных капиталовложений;
- государственная регистрация договора франчайзинга;
- подъем престижа фирмы и ее товарного знака, признание со стороны клиентуры, рост доверия к качеству и единому ассортименту продукции фирмы;
- доход от продажи лицензии;
- прибыль от возможной сдачи в аренду франчайзи недвижимости и

оборудования;

– прибыль от возможного кредитования франчайзи и от уменьшения сроков оборота.

Недостатками для франчайзера выступают следующие положения:

– получение меньшей части прибыли от торгового франчайзингового предприятия, чем от собственного;

– невысокая репутация одного из франчайзинговых предприятий при отсутствии должного контроля за качеством может отразиться на репутации самой фирмы;

– трудности контроля достоверности финансовых отчетов франчайзи;

– трудности с подбором компетентного в основах бизнеса франчайзи;

– обучая франчайзи, франчайзер готовит себе возможного конкурента

[12].

Преимуществами для франчайзи являются:

– возможность стать самостоятельным бизнесменом с минимальными начальными капитальными вложениями при всесторонней поддержке опытного франчайзера;

– франчайзер может оказать содействие в доступе к кредитным ресурсам как товарным, так и денежным;

– мгновенное приобретение репутации среди потребителей за счет ведения бизнеса под признанным товарным знаком или фирменным наименованием;

– возможность за умеренную плату использовать результаты широкомасштабных рекламных мероприятий, научных разработок и маркетинговых исследований, проводимых франчайзером;

– возможность ведения бизнеса некомпетентным лицом за счет обучения в фирме франчайзера по стандартам высокого качества;

– гарантированность постоянного снабжения;

– возможность приобретения основных фондов у франчайзера путем лизинга или по остаточной стоимости.

Недостатки для франчайзи:

- контроль осуществляемый франчайзером оставляет меньше самостоятельности в бизнесе;
- потеря репутации франчайзером приведет франчайзи к потере собственной репутации;
- услуги, предоставляемые франчайзером, например обязательные взносы в общий рекламный фонд, могут представлять серьезную статью затрат для франчайзи;
- опасность ухудшения положения на рынке в случае продажи франчайзером своего бизнеса
- вероятность того, что прогресс в технике, изменение в законодательстве или потребностей потребителей приведут к банкротству, т.к. франчайзи обычно реализуют узкий перечень товаров и услуг [7].

Также стоит рассмотреть каковы преимущества и недостатки франчайзинга для потребителей. Преимущества для потребителя:

- в большинстве случаев товары и услуги, реализуемые под одним товарным знаком имеют одинаковое качество и инфраструктуру оказываемых услуг;
- если закрывается какая-то определенная торговая точка - можно обратиться в головную компанию;
- за счет контроля качества со стороны франчайзера франчайзинговые фирмы обычно предоставляют более высокий уровень обслуживания;
- франчайзи как собственники предоставляют потребителю услуги с большей степенью личного участия [22].

Недостатки для потребителя:

- франчайзинг может ограничивать конкуренцию и, как следствие, ограничивает выбор товаров и услуг;
- франчайзи может оказаться недостаточно обученным.

Преимущественная часть перечисленных выше достоинств и недостатков франчайзинга проистекает из того факта, что это своего рода

экономический симбиоз. Успех всего предприятия зависит от того, насколько отлажены взаимоотношения партнеров.

2. 3 Специфика деятельности сети кафе быстрого питания «Му-Му»

Российская сеть кафе быстрого питания «Му-Му» была основана российским бизнесменом Андреем Деллосом. У бизнесмена было намерение создать фаст-фуд, занимающийся приготовлением исключительно блюд русской кухни. Первое кафе было открыто в феврале 2000 года в Москве.

Сеть «Му-Му» входит в ресторанный холдинг «Maison Dellos», основанный Андреем Деллосом в 1991 г. В данный холдинг также входят рестораны «Кафе Пушкинъ», «Турандот», «Матрешка», «Казбек», «Бочка», «Шинок», «Фаренгейт» и «Волна».

Помимо обслуживания в своих кафе, сеть «Му-му» предоставляет следующие виды услуг:

- доставка корпоративного питания (бизнес-ланчи) в офис;
- организация корпоративного питания на территории кафе сети по индивидуальным картам питания сотрудников компании-клиента;
- питание организованных групп, для организаторов экскурсионных, спортивных, культурных и деловых поездок в Москву;
- выездное обслуживание - обслуживание гостей определенного мероприятия питанием. Это могут быть турниры, фестивали, ярмарки, массовые городские мероприятия, выставки и другие масштабные события;
- организация детских дней рождения и праздников [15].

«Му-Му» предлагает более сотни блюд домашней русской кухни по собственным рецептам. Во всех кафе действует принцип самообслуживания. Ежегодно сеть принимает более 12 млн гостей.

В апреле 2019 года сеть «Му-Му» начала продавать франшизы.

В настоящее время сеть насчитывает 43 кафе, из них 7 кафе открыты в аэропортах по франшизе.

Конкурентными преимуществами франшизы сети «Му-Му» являются:

1. Формат обслуживания free flow (означает свободное движение как посетителей кафе, так и еды, т. е. приготовление всех блюд на глазах у посетителя, отсутствие официантов, наличие открытой кухни, невысокие цены);
2. Узнаваемый бренд с многолетней репутацией;
3. Домашняя кухня с демократичными ценами;
4. Высокое качество блюд;
5. Регулярное обновление меню.
6. Поставки стандартизированного ассортимента
7. Уютные интерьеры
8. Авторский надзор и консультации на этапе строительства кафе
9. Стажировка и обучение персонала
10. Запуск кафе при поддержке команды открытия
11. Консультирование по ведению операционной деятельности кафе
12. Системный контроль соблюдения стандартов компании качества на каждом этапе на постоянной основе [14].

3 Бизнес-план открытия кафе сети «Му-Му» в Сербии

3.1 Резюме

Данный бизнес-план разработан с целью обоснования финансово-экономической эффективности и технической реализуемости строительства нежилого помещения для дальнейшей его использования как кафе под брендом франшизы сети ресторанов и кафе домашней кухни «Му-Му» в Сербии с целью популяризации русской кухни и получения предпринимательского дохода.

На протяжении 20 лет рестораны и кафе «Му-Му» хорошо узнаваемы и любимы сотнями тысяч людей, и занимают первое место в сегменте русской национальной кухни, являясь символом высокого качества и здорового питания. Заведения оформлены в традиционном русском стиле. Широкий ассортимент русской кухни представлен салатами и закусками, первыми и горячими блюдами, блюдами на гриле, различными гарнирами и десерты, а также большим предложением сезонных блюд.

Рестораны и кафе «Му-Му» зарекомендовали себя как заведения, где большое внимание уделяют качеству продуктов и натуральному здоровому питанию. Кафе готово предложить широкий ассортимент вкусных и полезных блюд домашней кухни для всей семьи. Гостей привлекает домашняя душевная атмосфера как дома, где всегда отменные блюда, радушие и гостеприимство. А самых маленьких посетителей повара радуют специальным меню.

Кафе «Му-Му» создается с целью быстрого и качественного обслуживания посетителей, с максимальным вниманием к ним и предложением наиболее качественных изделий, которые ничем не отличаются от блюд домашнего приготовления. В настоящее время изменился темп жизни, и многие хозяйки все реже и реже имеют возможность и время для приготовления по-настоящему вкусных, аппетитных, ароматных блюд

русской кухни. Кафе «Му-Му» дает возможность вернуть прежние воспоминания от хорошего застолья с вкусной и здоровой пищей, проведенного в уютной атмосфере. Наш ассортимент будет представлен основными традиционными блюдами русской кухни с добавлением популярных классических блюд европейской кухни. Для детей и школьников у нас подготовлено специальное меню и отдельный детский зал. Все блюда приготавливаются только из натуральных продуктов.

В будние дни основными посетителями нашего кафе будут студенты, школьники, работники различных организаций. В выходные и праздничные дни наше кафе прекрасно подходит для отдыха всей семьей. Уютный интерьер, приветливый персонал и вкуснейшие блюда создадут прекрасную, незабываемую атмосферу, и вам захочется снова посетить наше кафе «Му-Му». Суть данного проекта заключается в том, чтобы обеспечить население хорошей, качественной и всегда свежей едой.

Начало работы кафе – 10 апреля 2021 года.

3.2 Сущность бизнес-плана

Суть проекта заключается в строительстве нежилого помещения для дальнейшей его использования как кафе под брендом франшизы сети ресторанов и кафе домашней кухни «Му-Му» в Сербии с целью популяризации русской кухни и получения предпринимательского дохода.

Цель проекта: получение дохода от продукции, предлагаемой в кафе «Му-Му»:

- реализация продукции в помещении кафе;
- возможность заказа и доставки продукции по адресу, указанному покупателем.

Основные клиенты: В будние дни основными посетителями нашего кафе будут студенты, школьники, работники различных организаций. В выходные и праздничные дни наше кафе прекрасно подходит для отдыха всей семьей.

Ключевые факторы успеха:

- Высокое качество продукции;
- Свежие и вкусные изделия;
- Доступные цены;
- Уютный и оригинальный интерьер.

Описание:

1. Общая площадь здания – 281 м².
2. Площадь, которая будет отводиться для производства изделий – 59 м².
3. Площадь, которая будет отводиться для приема и хранения сырья – 14 м².
4. Площадь, которая будет отводиться для обслуживания посетителей кафе – 178 м².
5. Площадь, которая будет отводиться под административные и служебные помещения – 10 м².
6. Прилегающая территория площадью 356 м², предназначенная для стоянки автотранспорта, разгрузочно-погрузочной зоны, летней площадки.

Стадия разработки: данный проект находится на этапе разработки.

Общая стоимость проекта: 38 082,5 тыс. руб.

Стоимость приведена в рублях в соответствии с кросс-курсом национальных валют в паре сербский динар – российский рубль на дату возникновения затрат.

3. 3 Анализ рынка

Проведение анализа рынка направлено на уменьшение рисков предпринимательской деятельности. Его результаты предназначены руководству для принятия управленческих решений, которые всегда сопровождаются риском в условиях постоянных рыночных изменений и неопределенности поведения, как потребителей, так и конкурентов.

Анализ динамики продаж в отрасли позволяет сравнить показатели продаж за разные периоды: текущий период с прошедшим или несколько прошлых периодов – для выявления динамики и ее влияния на продажи. Сделав такой анализ, можно оценить тенденции рынка и деятельность компании в целом, своевременно обнаружить проблему и успеть принять меры по ее решению.

В таблице 3 представлен анализ динамики продаж в отрасли общественного питания на территории Сербии.

Таблица 3 – Динамика продаж в отрасли общественного питания в Республике Сербии с 2017 по 2019 гг.

2017		2018		2019	
Евро	% изм.	Евро	% изм.	Евро	% изм.
1,43 млрд.	-	1,52 млрд.	6,2%	1,65 млрд.	8,5%

Итак, в отрасли общественного питания в 2018 году продажи возросли на 6,2% по сравнению с 2017 годом, а в 2019 рост продолжился и достиг 8,5%.

Тем не менее, весьма важно рассчитать прогноз продаж на будущие периоды. Данный прогноз представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика продаж в отрасли общественного питания в Республике Сербии с 2020 по 2022 гг. (прогноз)

2020		2021		2022	
Евро	% изм.	Евро	% изм.	Евро	% изм.
1,18 млрд.	-28,2%	1,35 млрд.	14,2%	1,67 млрд.	24,0%

Можно сделать вывод, что в 2020 году ожидается падение продаж в отрасли общественного питания на 28,2%. Однако, в последующие годы продажи будут расти быстрыми темпами: в 2021 ожидается рост на 14,2 %, а в 2022 году рост составит 24 %.

Далее следует провести анализ конкурентов. Это можно сделать с помощью популярного метода исследования – SWOT-анализа, который помогает лучше познать внутреннюю организацию фирмы. Данный анализ расшифровывается следующим образом:

S – сильные стороны, которые проявляет компания;

W – слабые стороны, которые следует исправлять и искать пути их решения;

O – возможности развития и увеличения производственных мощностей;

T – угрозы, которые необходимо учитывать и снимать, если это реально.

В таблицах 5 и 6 представлен SWOT-анализ конкурентов кафе «Му-Му» на территории Сербии.

Таблица 5 – SWOT-анализ кафе «Руски цар»

Сильные стороны	Слабые стороны
10-летний опыт работы на рынке Большой ассортимент Высококвалифицированный персонал Наличие постоянных клиентов	Высокие цены Неудобное месторасположение Отсутствие доставки
Возможности	Угрозы
Создание системы доставки Создание гибкой системы скидок	Конкуренция и вытеснение со стороны более крупных игроков рынка Повышение цен на сырье и ингредиенты, электричество Нестабильность экономической ситуации в стране и как следствие падение спроса на услуги, возможность ограничений в связи коронавирусной инфекции covid-19

Таблица 6 – SWOT-анализ кафе «Руска бајка»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Относительно невысокая стоимость услуг</p> <p>Небольшой ассортимент</p> <p>Плохой сервис</p>	<p>Риски частого повреждения и выхода из строя оборудования</p> <p>Небольшой опыт на рынке</p> <p>Отсутствие постоянных клиентов</p>
Возможности	Угрозы
<p>Увеличение ассортимента</p> <p>Улучшение сервиса и сокращение времени обслуживания</p>	<p>Конкуренция и вытеснение со стороны более крупных игроков рынка</p> <p>Нестабильность экономической ситуации в стране и как следствие падение спроса на услуги, возможность ограничений в связи коронавирусной инфекции covid-19</p>

Проанализировав SWOT-анализ конкурентов, можно выделить следующие возможности для компании:

- повышение узнаваемости кафе;
- широкое использование SMM-маркетинга и социальных сетей;
- возможность стремительного развития компании и расширения бизнеса;
- внедрение высокотехнологичных автоматизирования систем всех процессов в кафе, начиная от стадии закупки продукции и заканчивая заказом и доставкой продукции до клиента;
- улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание.

Весьма важно провести анализ потенциальных потребителей. Он представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Характеристика потребителей кафе «Му-Му»

Потребители кафе представлены следующими группами:

- студенты (23% от всех клиентов);
- школьники (12% от всех клиентов);
- офисные работники (27% от всех клиентов);
- семьи (38% от всех клиентов).

Важной частью анализа рынка является проведение оценки влияния научно-технического и социального аспектов на работу фирмы. Научно-технический прогресс позволяет превратить функционирование кафе в современную высокоавтоматизированную систему, включающую в себя следующие функции:

1. Приобретение сырья, ингредиентов и продукции для кафе;
2. Оприходование и хранение на складе;
3. Списание ингредиентов в производство согласно технологическим картам;
4. Заказ продукции кафе клиентами, в том числе и самостоятельно с помощью функции заказа продукции с доставкой.

Таким образом, для кафе очень важно следовать нововведениям в области автоматизирования заведений общественного питания. Среди таких нововведений будут использованы следующие:

– Poster POS – одна POS-система решает все вопросы: онлайн-касса, склад, финансы, аналитика, CRM, сервис доставки. Работает в облачном сервере для хранения;

– LiveDune – сервис комплексной работы в соцсетях: для роста аудитории и охватов, увеличения вовлеченности и продаж.

3.4 План маркетинга

Маркетинговый план является одной из важных частей бизнес-плана компании. Процесс планирования маркетинга должен осуществляться как часть общего процесса планирования и составления бюджета фирмы.

В связи с этим, для кафе «Му-Му» был разработан ассортимент продукции, который приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Общий объем и ассортимент реализуемой продукции кафе «Му-Му»

Наименование	Годы реализации проекта, тыс. рублей					Итого
	I	II	III	IV	V	
Закуски	900	1 188	1 215	1 233	1 251	5 787
Салаты	1 800	2 376	2 430	2 466	2 502	43 403
Блюда из мяса	4 950	6 534	6 683	6 782	6 881	40 509
Блюда из рыбы и морепродуктов	1 350	1 782	1 823	1 850	1 877	20 255
Гриль-меню	1 800	2 376	2 430	2 466	2 502	15 914
Гарниры	675	891	911	925	938	8 681
Первые блюда	675	891	911	925	938	24 595
Десерты	2 700	3 564	3 645	3 699	3 753	20 255
Чайные напитки	450	594	608	617	626	10 127

Кофейные напитки	1 125	1 485	1 519	1 541	1 564	13 021
Безалкогольные напитки	900	1 188	1 215	1 233	1 251	39 062
Алкогольные напитки	5 175	6 831	6 986	7 090	7 193	177 950
Всего:	22 500	29 700	30 375	30 825	31 275	144 675

Цены приведены в рублях в соответствии с кросс-курсом национальных валют в паре сербский динар – российский рубль на дату возникновения доходов.

Для реализации продукции кафе в течение пяти лет потребуется 144675 рублей.

Помимо разработки ассортимента продукции, в ходе составления плана маркетинга, особое внимание уделяется совершенствованию услуг и их качеству.

Главным направлением в совершенствовании услуг кафе является высокое качество предлагаемых блюд, уютная атмосфера и четкое, вежливое обслуживание.

Для достижения этого необходимо предпринять следующие шаги:

1. Подобрать надежных поставщиков с качественной продукцией;
2. Подобрать высококвалифицированный штат сотрудников;
3. Составить четкий алгоритм работы каждого подразделения кафе и закрепить это в должностных инструкциях;
4. Довести порядок работы до каждого сотрудника;
5. Проводить с определенной периодичностью обучение и тренинги сотрудников;
6. Наладить обратную связь с посетителями кафе;
7. Поддержание торгового зала и служебных помещений кафе в чистоте.

Требования к качеству услуг согласно ГОСТ 31984-2012 «Услуги общественного питания. Общие требования» включают в себя:

– социальную адресность – обеспеченность услугами общественного питания и доступность для потребителей различных категорий;

– функциональную пригодность – точность и своевременность оказания услуг, включая соблюдение установленного режима работы предприятия, соблюдение ассортиментного перечня реализуемых блюд, изделий и напитков, соответствие времени оказания услуг, времени ожидания заказа, обслуживания потребителей и прочее;

– безопасность – должны обеспечиваться безопасные условия для жизни и здоровья потребителей, сохранность их имущества, соблюдаться нормативные правовые документы, действующие на территории государства, принявшего стандарт;

– эргономичность – соответствие условий обслуживания и применяемых в процессе обслуживания мебели, оборудования гигиеническим, антропометрическим и физиологическим возможностям потребителей;

– эстетичность – характеризует стилевое единство, гармоничность дизайна помещений для потребителей и условий обслуживания, в том числе внешний вид персонала, оформление меню, сервировку стола, оформление и подачу блюд и напитков и пр.;

– информативность – предполагает полное, достоверное и своевременное информирование потребителя обо всех предоставляемых услугах в зале и вне зала предприятия, обеспечивающее возможность их правильного выбора, а также информацию об изготовляемой и реализуемой продукции общественного питания согласно нормативным правовым документам, действующим на территории государства, принявшего стандарт;

– гибкость – характеризует способность услуг изменяться в соответствии с изменяющимися требованиями и условиями.

Следующий шагом в ходе разработки маркетингового плана является обоснование ценовой политики. Беря за основу данные рынка общественного питания Сербии, средний уровень торговой наценки на продукцию кафе массового сегмента составляет от 200 до 300 процентов.

Так, цена на основные популярные блюда из ассортимента кафе находятся в диапазоне от 150 до 450 рублей. В дальнейшем, в качестве ценового стимулирования будет применяться специальная программа скидок для постоянных клиентов.

Для того, чтобы в современных условиях эффективно вести деятельность кафе, нужно продумать рекламную кампанию и стратегию продвижения. Лучше всего будет обратиться в рекламное агентство, ведь они сами разработают стратегию, запустят рекламную кампанию и привлекут клиентов. Следовательно, в качестве компании для продвижения кафе «Му-Му» было выбрано маркетинговое агентство ООО «Kreativa Unlimited».

Теперь рассмотрим каналы распространения рекламы и рекламный бюджет. Они включают:

- интернет-сайт, который будет выполнять функции информирования о заведении и предлагаемой продукции, с возможностью оформления заказа на дом. Создание сайта с опциями заказа, оплаты и контроля за доставкой заказа составит разово – 120 000 рублей;

- размещение рекламы в региональных изданиях. Планируемый ежемесячный бюджет – 14 тысяч рублей;

- наружная реклама на баннерных поверхностях в количестве 4 штук на основных дорожных направлениях района. Планируемый ежемесячный бюджет – 48 тысяч рублей;

- разнос листовок с рекламной информацией по почтовым ящикам квартир в прилегающих к кафе домов. Планируемый ежемесячный бюджет – 12 тысяч рублей;

- рассылка sms-сообщений жителям района. Планируемый ежемесячный бюджет – 16 тысяч рублей;

- создание страницы заведения в самых популярных социальных сетях, таких как: ВКонтакте, Facebook, Twitter, Instagram с дальнейшим продвижением. Планируемый ежемесячный бюджет – 25 тысяч рублей.

Общая сумма затрат составит 235 тысяч рублей, в том числе: разовые – 120 тысяч рублей, ежемесячные 115 тысяч рублей.

Реализация продукции кафе будет производиться посредством прямых каналов товародвижения, т. е. все услуги кафе будут продаваться непосредственно клиенту. При этом продукцию кафе можно будет получить непосредственно в помещении кафе так и заказать по адресу, указанному покупателем.

Подготовка к обслуживанию клиентов будет происходить следующим образом:

1. Подготовка зала к обслуживанию клиентов – создание в нем идеальной чистоты, уюта, четкой организации обслуживания;
2. Процесс обслуживания клиентов в помещении кафе – размещение гостей за столами, быстрый и четкий прием заказа, своевременная и красивая подача качественно приготовленных блюд, расчет заказа;
3. Процесс обслуживания клиентов при заказе с доставкой через автоматизированные системы приема и доставки заказа – своевременное и качественное приготовление блюд, упаковка в соответствующую упаковку, передача заказа курьеру, своевременная доставка продукции клиенту.

Маркетинговый контроль в кафе будет осуществляться по следующим направлениям:

- контроль заказов (оценка объема заявок; оценка времени выполнения заказа кухней; оценка времени доставки заказа клиенту; насколько полученные данные соответствуют регламенту);
- контроль запасов (какое количество товаров находится на складе; сопоставление с плановыми показателями);
- контроль загрузки (оценка ежедневного количества и стоимости полученных и исполненных заказов; сопоставление полученных данных с плановыми показателями).

3.5 Производственный план

Производственный план представляет собой неотъемлемую часть любого бизнес-плана, описывающую все производственные или прочие рабочие процессы предприятия.

Производственные мощности кафе «Му-Му» включают:

1. Земельный участок площадью 637 м², расположенный в центре массовой застройки жилых домов и офисных центров.

Общая площадь здания – 281 м².

Площадь, которая будет отводиться для производства изделий – 59 м².

Площадь, которая будет отводиться для приема и хранения сырья – 14 м².

Площадь, которая будет отводиться для обслуживания посетителей кафе – 178 м².

Площадь, которая будет отводиться под административные и служебные помещения – 10 м².

2. Помещение. Проектом предусмотрен следующий план помещений:

– Горячий цех – 24 м²;

– Холодный цех – 20 м²;

– Кондитерский цех – 15 м²;

– Складские помещения – 14 м²;

– Санузел гостевой – 12 м²;

– Санузел детский – 8 м²;

– Санузел служебный – 4 м²;

– Офисное помещение – 6 м²;

– Гостевой зал № 1 (взрослый) – 130 м²;

– Гостевой зал № 2 (детский) – 48 м²;

– Прилегающая территория площадью 356 м², предназначенная для стоянки автотранспорта, разгрузочно-погрузочной зоны, летней площадки.

3. Оборудование. Для полноценной работы кафе с использованием современных технологий автоматизированного учета, предполагается использовать следующий комплектный состав оборудования и инвентаря:

- система освещения;
- систем вентиляции и обогрева;
- система видеонаблюдения;
- система пожарной сигнализации;
- система автоматизированного учета на платформе облачного хранилища данных – типа Poster POS;
- мебель и предметы интерьера гостевых залов и летней площадки;
- стеллажи, разделочные столы, мойки для производственной зоны;
- стеллажи, полки для складирования;
- холодильные установки, морозильные камеры;
- шкафы духовые, плиты;
- кухонная посуда, оборудование и инвентарь;
- барная посуда, оборудование и инвентарь;
- складское оборудование и инвентарь;
- столовая посуда;
- противопожарный инвентарь;
- форма для персонала;
- офисное оборудование и инвентарь.

Инженерной инфраструктурой предусмотрены:

- электроснабжение;
- теплоснабжение;
- водоснабжение;
- канализация;
- ливневая канализация.

Для обеспечения выпуска продукции высокого качества в необходимом количестве и ассортименте, составляется технологический план выпускаемой продукции (блюд), направленный на выполнение установленных норм выхода

готовых изделий и строгое соблюдение технологической дисциплины производства. Для каждого вида изделий, в соответствии с утвержденными технологическими инструкциями составляется производственная рецептура, уточняется, режим приготовления и рассчитываются технологические нормативы.

При выборе технологического варианта решающее значение имеет высокое качество и товарный вид изделия. Производственная рецептура по каждому изделию разрабатывается технологом (шеф-поваром), с учетом качества перерабатываемого сырья, результатом пробных выпусков и ряда других факторов.

Длительность производственного цикла складывается из технологического времени необходимого для: превращения исходного сырья в готовый продукт, транспортировки предметов труда к рабочим местам, контроля сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, на организационно-технические и технологические перерывы.

Предполагается кооперация кафе со следующими поставщиками:

1. ООО «ПКБ Имес» – поставка мясной продукции;
2. ООО «Ancora Nuova» – поставка рыбы и морепродуктов;
3. ИП Трайкович Милан – поставка сыров, колбас, бакалеи;
4. ООО «BeoFruit» – поставка овощей и фруктов;
5. ООО «Comp Comers» – поставка алкогольных и безалкогольных напитков;
6. ООО «Анжелюс» – франчайзер (основатель франшизы)

Далее следует составить производственную смету затрат, которая представляет собой сводный план всех расходов фирмы на предстоящий период производственно-финансовой деятельности.

Производственная смета представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Производственная смета затрат

№ п/п	Наименование статьи затрат	Сумма, руб.
<i>I</i>	<i>Капитальные инвестиции</i>	<i>32 500 000</i>
1	Проектирование	1 000 000
2	Строительно-монтажные работы	10 000 000
3	Инженерия	16 000 000
	в том числе	
3.1	Водопровод и канализация	1 500 000
3.2	Отопления и вентиляция	2 000 000
3.3	Электрика и освещение	2 500 000
3.4	Оборудование, включая ИТ и ПО	10 000 000
4	Мебель и декор	3 000 000
5	Прочие расходы, включая видеонаблюдение, пожарную безопасность и расходные материалы	2 500 000
<i>II</i>	<i>Затраты на открытие</i>	<i>5 582 500</i>
1	Регистрация, включая получение всех разрешений	347 500
2	Затраты на франшизу	3 000 000
	в том числе	
2.1	Паушальный взнос	2 500 000
2.2	Страховой взнос	500 000
3.	Затраты на рекламу	235 000
4.	Оборотные средства	2 000 000
	Всего затраты:	38 082 500

В соответствие с данными из таблицы, на открытие кафе понадобится 38082500 рублей.

Далее рассмотрим этапы реализации проекта, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные этапы реализации проекта

№ п/п	Этапы	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность, дней
1	Внесение в государственный реестр, постановка на учёт в административных и налоговых органах, пенсионных и социальных фондах	01.07.20	31.07.20	30
2	Подбор местоположения и оформление документов	01.08.20	31.08.20	30
3	Доставка строительных материалов на стройплощадку	01.09.20	04.03.20	185
4	СМР здания	10.09.20	08.03.21	180
5	Подведение коммуникаций	15.10.20	13.01.21	90
6	Монтаж внутренней инженерии	04.12.20	02.02.21	60
7	Покупка и доставка оборудования	10.02.21	12.03.21	30
8	Монтаж и пуско-наладка оборудования	15.03.21	29.03.21	14
9	Благоустройство территории	15.03.21	29.03.21	14
10	Проведение рекламной кампании	01.03.21		постоянно
11	Найм и обучение персонала	10.02.21	10.04.21	60

Согласно данным из таблицы, на реализацию всех этапов проекта понадобится 10 месяцев.

Данные этапы проекта также целесообразно представить с помощью диаграммы Ганта (Приложение 1).

3.6 Организационный план

Кафе будет зарегистрировано в качестве общества с ограниченной ответственностью (ООО). Имея форму ООО, компания несет ответственность перед клиентами только в рамках имеющегося уставного капитала.

Для получения разрешения на строительство и эксплуатацию здания кафе потребуется следующий пакет документов:

1. Свидетельство о регистрации права собственности на земельный участок;
2. Получение разрешения или землеотвод на строительство объекта от местных властей (городских или районных отделов архитектуры);
3. Получение разрешения на строительство не жилого помещения с санкции местного органа исполнительной власти (мэрия города или скупщина города (дума));
4. Получение одобрения на проектную документацию помещения кафе от местных подразделений Министерства строительства, транспорта и инфраструктуры Сербии;
5. Получение разрешения в Государственной санитарной инспекции;
6. Получение разрешения в Департаменте противопожарной защиты, безопасности и обороны на соответствие помещения нормам пожарной безопасности (нужно оборудовать всеми противопожарными средствами включая и систему пожарной сигнализации);
7. Заключение договора с коммунальной компанией по вывозу мусора с территории кафе;
8. Заключение соглашения с юридическим лицом на проведение дератизации.

Далее рассмотрим систему оплаты труда, штат сотрудников и организационную структуру кафе.

Стоит отметить, что с каждым работником кафе «Му-Му» будет заключен индивидуальный трудовой договор, в котором устанавливаются их

права и обязанности, расписаны внутренний распорядок рабочего дня и оснащение рабочего места. Указываются индивидуальные средства защиты и социальные гарантии. Имеет место система стимулирования и поощрения труда.

Затраты на оплату труда персонала представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на оплату труда персонала кафе «Му-Му»

№	Должность	Кол-во	Оклад	ФОТ, руб./мес.
Административно-управленческий персонал		4		205 000
1	Директор	1	70 000	70 000
2	Главный бухгалтер	1	50 000	50 000
3	Управляющий зала	1	50 000	50 000
4	Бухгалтер-калькуляционист	1	35 000	35 000
Работники производства		11		486 000
	Шеф-повар	1	60 000	60 000
	Повар холодного цеха	3	45 000	135 000
	Повар горячего цеха	3	45 000	135 000
	Повар-кондитер	2	50 000	100 000
	Кухонный работник	2	28 000	56 000
Работники зала		18		566 000
	Администратор-кассир	2	35 000	70 000
	Бармен	2	40 000	80 000
	Официант	12	30 000	360 000
	Уборщица	2	28 000	56 000
Прочие работники		2		57 000
	Водитель-закупщик	1	32 000	32 000
	Аниматор	1	25 000	25 000
Всего		35		1 314 000

Общий штат сотрудников будет составлять 35 человек, что даст возможность создания 35 дополнительных рабочих мест. Предпочтение при наборе персонала будет отдаваться квалифицированным специалистам с опытом работы в данной сфере, как минимум от 1 года.

Для оплаты труда всех сотрудников понадобится 1314000 рублей.

Организационная структура кафе представлена на рисунке 2.

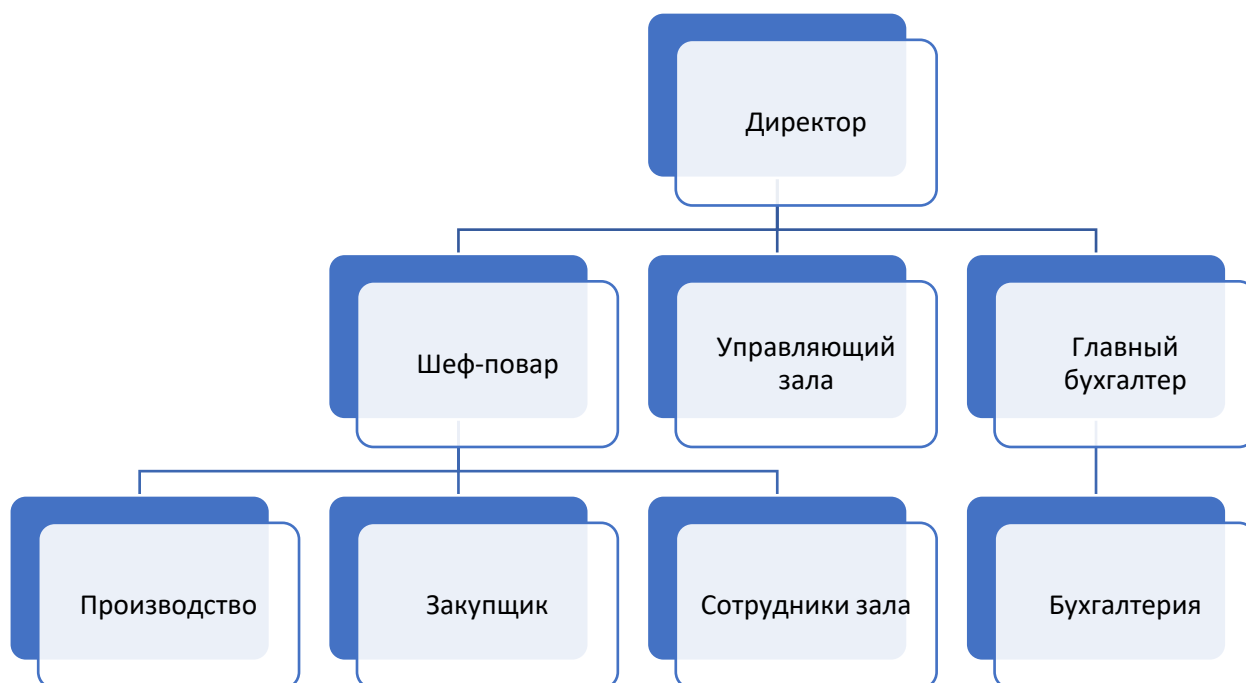


Рисунок 2 – Организационная структура кафе «Му-Му»

Приведенную структуру управления персоналом можно отнести к линейной. Она позволяет директору оперативно управлять работой предприятия и находиться в курсе событий. Общее руководство предприятием осуществляет директор. Директору подчиняются шеф-повар, управляющий зала, главный бухгалтер.

Следовательно, рассмотрим, что входит в должностные обязанности данных сотрудников:

1. Директор. Основная функция этой должностной позиции состоит в организации рабочего процесса, управление персоналом, осуществление контроля за соблюдением подчиненными трудовой, финансовой и производственной дисциплины. Директор взаимодействует с ключевыми клиентами, поставщиками и контролирующими органами. Он ответственен за

выполнение нормативных требований по прибыли перед учредителями (собственниками) компании. Ведет первичную управленческую отчетность.

2. Главный бухгалтер. В стандартный перечень обязанностей бухгалтера входит работа с первичными складскими документами, ведение бухгалтерской и налоговой отчетности, учет рабочего времени персонала и осуществление расчета (выдачи) ему заработной платы.

3. Шеф-повар. В должностные обязанности шеф-повара входит разработка ассортимента и калькуляции блюд, повышение эффективности производства и мероприятия по модернизации предприятия, управление персоналом производственного отдела (кухни), формирования заявок, связанных с затратами производственного отдела, контроль за соблюдением технологии приготовления блюд, за правильным нормированием сырья и контролирует соблюдение подчиненными правил гигиены и санитарных требований.

4. Управляющий зала. В его обязанности входит: обеспечение содержания помещения зала и летней площадки и окружающей территории в надлежащем порядке; контроль проведения уборки, соблюдение чистоты; организация и осуществление мер по противопожарной безопасности; повышение качества обслуживания посетителей; обеспечение сохранности имущества зала и летней площадки; контроль за временем и качеством исполнения заказов (в том числе и на вынос), создание уютной атмосфере в зале.

3.7 Финансовый план

Стоит рассмотреть отчет о финансовых результатах кафе за период с 2021 по 2025 год, который представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Отчет о финансовых результатах кафе «Му-Му» с 2021 по 2025

гг.

Наименование показателя	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка	22 500	29 700	30 375	30 825	31 275
Себестоимость продаж	12 150	15 444	14 884	14 488	14 074
Валовая прибыль (убыток)	10 350	14 256	15 491	16 337	17 201
Коммерческие расходы	1 125	1 634	2 126	2 096	2 471
Управленческие расходы	2 325	3 172	3 179	3 183	3 188
Прибыль (убыток) от продаж	6 900	9 451	10 186	11 058	11 543
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	6 900	9 451	10 186	11 058	11 543
Налог на прибыль	1 035	1 418	1 528	1 659	1 731
в т. ч.					
текущий налог на прибыль	1 035	1 418	1 528	1 659	1 731
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0	0	0
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	5 865	8 033	8 658	9 399	9 811

Из приведенной выше таблицы видно, что чистая прибыль за 5 лет функционирования кафе составит 41 767 тыс. рублей, из чего следует, что наши первоначальные инвестиции в размере 38 082,5 тыс. рублей полностью окупятся за период в 5 лет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе были выявлены значение и сущность бизнес-планирования, проанализированы задачи, цели, функции и этапы разработки бизнес-плана, обоснованы сущность и виды франчайзинга, проанализированы его преимущества и недостатки, описана специфика деятельности сети кафе «Му-Му» и составлен бизнес-план по открытию кафе сети «Му-Му» на основе франшизы.

Бизнес-планирование на предприятии представляет собой процесс разработки комплексного плана деятельности на стратегическом или тактическом уровне с системным описанием бизнеса как целенаправленной деятельности по зарабатыванию прибыли. Этот вид деятельности основан на стратегии развития компании, охватывает бизнес полностью или его часть, служит проектированию бизнеса «с нуля» или его реорганизации. Бизнес-план, являясь результатом бизнес-планирования, служит документом, благодаря которому формируется управление бизнесом и обеспечивается его жизнеспособность.

Франчайзинг – это бизнес-модель, которая привлекает большое внимание исследователей. Данная бизнес-модель определяется как договорные отношения между франчайзером и франчайзи, в которых франчайзер предлагает или обязуется поддерживать устойчивый интерес к бизнесу франчайзи в таких областях, как ноу-хау и обучение, в то время как франчайзи обязуется действовать в рамках совместной фирмы и инвестировать в основной капитал из своих источников. Франчайзинг создает благоприятные предпринимательские возможности для обеих сторон франчайзинговых отношений.

В работе была проанализирована деятельность сети кафе быстрого питания «Му-Му» и разработан бизнес-план по открытию кафе данной сети на основе системы франчайзинга. Сеть «Му-Му» существует на российском рынке около 20 лет, имея в своем штате более 2500 сотрудников. Данная сеть

входит в число самых востребованных и успешных представителей ресторанного рынка. Из года в год «МУ-МУ» держит высокий уровень лидерства среди крупнейших ресторанов, работающих в формате free flow и fast casual, и составляет серьезную конкуренцию на рынке. В нынешних условиях рынка общественного питания этот формат чуть ли не единственный эффективный вариант предпринимательства.

Подводя итоги, можно сказать, что франшиза сети кафе «Му-Му» имеет множество преимуществ и является весьма актуальной, а реализация проекта по созданию кафе данной сети быстрого питания экономически целесообразна. Кафе в будущем способно своевременно погашать свои обязательства перед кредиторами за счет средств, находящихся на расчетном счете, так как планирует получать устойчивую прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бабич Т. Н. Планирование на предприятии: учебник / Т. Н. Бабич, Ю.В. Вертакова. — Москва: КНОРУС, 2018. — 344 с. Режим доступа: <https://cdn1.ozone.ru/multimedia/1020452786.pdf>
2. Бгашев М. В. Бизнес-планирование: учеб. пособие / М.В. Бгашев. - Саратов: Амирит. 2018. – С. 52. Режим доступа: http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/2105.pdf
3. Белал А. А., Голубева Л. Ф. Основные категории бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - Т. 10. - № 3. Режим доступа: <http://journals.tsutmb.ru/a8/upload/auto/6b/28/temp.6b28a39e25e27e28120c786916ce6500.pdf>
4. Гаджимурадова Л. А. Современная структура бизнес-плана и его значение в экономике. // Журнал «Вопросы структуризации экономики». – 2018. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-struktura-biznes-plana-i-ego-znachenie-v-ekonomike/viewer>
5. Дмитренко В. В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования // Juvenis scientia. – 2017. – №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-odin-iz-metodov-strategicheskogo-planirovaniya>
6. Егорова Н. А. Планирование как функция управления организацией / Н. А. Егорова, А. В. Михайлова // Инновационная наука. – Уфа, 2015. – Т.1, №6(6). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-kak-funktsiya-upravleniya-organizatsiey>
7. Земляков Д. Н. Франчайзинг: интегрированные формы организации бизнеса: учебное пособие / Д. Н. Земляков, М. О. Макашев. – Москва: Юнити, 2015. – 142 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114532> (дата обращения: 22.12.2020)

8. Ковалева Е. А. Сущность планирования и его актуальность для предприятия в условиях рыночной экономики // Современные проблемы науки и образования. – 2016. Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/53079301.pdf>

9. Кокаев М. И. Франчайзинг как форма международного бизнеса в условиях российского рынка / М. И. Кокаев. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 4 (138). — С. 468-470. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/138/38647/> (дата обращения: 22.12.2020)

10. Киракосьян А. А., Бузовский П. Ю, Гончаренко Л. Н. Структура и основные виды бизнес-планов. Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-osnovnye-vidy-biznes-planov>

11. Крутиков В. К., Аракелян С. А., Дорожкина Т. В., Субботина Т. Н., Якунина М. В. Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие. Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), – 2017. – 144 с. Режим доступа: https://www.researchgate.net/profile/Krutikov_Valeri/publication/317231328_Biznes_planirovanie/links/592d0238458515e3d476d2a1/Biznes-planirovanie.pdf

12. Новиков В. С. Проблемы развития франчайзинга в современной России. // Журнал «Инновации и инвестиции». – 2017. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-franchayzinga-v-sovremennoy-rossii>

13. Нор С. А. Бизнес-план как ключевой документ при создании и развитии предприятия / С. А. Нор. — Текст: непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II Междунар. науч. конф. — Т. 0. — Москва: Буки-Веди, 2017. — С. 108-110. — Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/91/4285/> (дата обращения: 22.12.2020).

14. Официальный сайт кафе «Му-Му». Информация о франшизе. Режим доступа: <https://franchising.cafemumu.ru/>

15. Официальный сайт кафе «Му-Му. Услуги. Режим доступа: <https://www.cafemumu.ru/services/korporativnoe-pitanie/>

16. Прокопьева Т. В. Планирование и бюджетирование: Учебное пособие для студентов дневной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2015. — 127 с. Режим доступа: [https://www.rubinst.ru/files/static/special/E_%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%B8%20%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20\(%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%8C%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%92.\)%202014.pdf](https://www.rubinst.ru/files/static/special/E_%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%B8%20%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20(%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%8C%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%92.)%202014.pdf)

17. Рязанов А. А. Современные виды франчайзинга. // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление — 2019. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vidy-franchayzinga>

18. Сажина Е. А. Особенности международного франчайзинга / Е. А. Сажина. // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» №1(1) 2016. Режим доступа: https://alleyscience.ru/domains_data/files/Zurnal_16_octybr/OSOBENNOSTI%20MEZH%DUNARODNOGO%20FRAAN_ChAYZINGA.pdf (дата обращения: 16.06.2019)

19. Саркисян М. А. Виды и формы франчайзинга, их развитие в современных условиях // Актуальные исследования. 2020. №13 (16). С. 61-66. Режим доступа: <https://apni.ru/article/999-vidi-i-formi-franchajzinga-ikh-razvitiie-v-sovi>

20. Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 475 с. Режим доступа: http://www.library.fa.ru/ve_files/works/Sergeev.pdf

21. Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2017. – 90 с. Режим доступа: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/1721.pdf>

22. Холин Е. С. Франчайзинг: концепция формирования системы, тенденции развития в условиях кризиса. // Журнал «Российское предпринимательство». – 2016. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kontseptsiya-formirovaniya-sistemy-tendentsii-razvitiya-v-usloviyah-krizisa>

23. Чиназирова С. К. Франчайзинг как эффективная форма ведения бизнеса. // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. — 2016. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-effektivnaya-forma-vedeniya-biznesa>

24. Чудайкина Т. Н., Давыдкина О. П., Желиховский Д. О. Бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования. // Московский экономический журнал. – 2019. – №3. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-neotemlemyy-element-strategicheskogo-planirovaniya>

25. Шкурко В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина; [науч. ред. А. В. Гребенкин]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 172 с. Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42386/1/978-5-7996-1803-2_2016.pdf

26. Штапова И. С. Генезис понятия «стратегическое планирование» / И. С. Штапова, В. В. Мельников // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 6. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16137> (дата обращения: 22.12.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

№ п/ п	Этапы	Периоды									
		01.07. 20- 31.07.	01.08. 20- 31.08.	01.09. 20- 30.09.	01.10. 20- 31.10.	01.11. 20- 31.11.	01.12. 20- 31.12.	01.01. 21- 31.01.	01.02. 21- 31.02.	01.03. 20- 31.03.	01.04. 21- 31.04.
1	Внесение в государственный реестр, постановка на учёт в административных и налоговых органах, пенсионных и социальных фондах										
2	Подбор местоположения и оформление документов										
3	Доставка строительных материалов на стройплощадку										
4	СМР здания										
5	Подведение коммуникаций										
6	Монтаж внутренней инженерии										
7	Покупка и доставка оборудования										
8	Монтаж и пуско-наладка оборудования										
9	Благоустройство территории										
10	Проведение рекламной компании										
11	Найм и обучение персонала										