



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

**На тему Проект по открытию нового подразделения организации**

**Исполнитель Мальцева Алина Алексеевна**

**Руководитель кандидат экономических наук, доцент**

**Сабанчиева Динара Хазраталиевна**

**«К защите допускаю»**

**И.о. заведующий кафедрой**

кандидат экономических наук, доцент  
Семенова Юлия Евгеньевна

**«25» мая 2024**

Санкт-Петербург  
2024

## Содержание

Стр.

Введение.....	3
1 Теоретические основы бизнес-проектирования на предприятии.....	5
1.1 Понятие инвестиционного проекта, его содержание и этапы разработки....	5
1.2 Методы оценки эффективности бизнес-проектов.....	16
2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Додо Франчайзинг».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Додо Франчайзинг».....	26
2.2 Специфика деятельности ООО «Додо Франчайзинг».....	33
3 Проект по открытию нового подразделения организации на основе франшизы «Додо Пицца» в городе Сибай.....	43
3.1 Анализ планируемого рынка сбыта.....	43
3.2 Разработка проекта по открытию нового подразделения организации на основе франшизы «Додо Пицца» в городе Сибай.....	45
Заключение.....	61
Список использованной литературы.....	66

## Введение

В современных условиях развития инновационных подходов к хозяйствованию начинать новый бизнес или расширять действующее предприятие возможно только после определения потребностей рынка, которые постоянно меняются. Динамику рыночных тенденций необходимо учитывать при разработке новой продукции, организации и финансирования ее производства. То есть, перед началом каждого этапа совершенствования производства, расширения видов деятельности или обновления ассортимента необходимо решить вопрос: стоит ли вкладывать деньги и затрачивать усилия на реализацию конкретного проекта? Инструментом решения этой проблемы служит бизнес-план, разработка которого позволяет согласовать инновационные возможности предприятия с потребностями рынка на определенный период времени.

В условиях рыночных отношений любую инновационную идею, направленную на внедрение и коммерциализацию новаций, принято начинать с составления бизнес-плана. Результаты исследований роли и места бизнес-планирования в системе планирования деятельности предприятия изложены во многих научных трудах известных ученых экономистов.

Активно рассматриваются вопросы исследования бизнес-планирования развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, освещены в трудах как отечественных, так и зарубежных ученых, среди которых: Довгань Л.Е., Должанский И.С., Загорная Т.А., Попов В.М., Беседина В.Н. и другие.

Актуальность темы настоящей работы объясняется тем, что любой предприниматель предприятия малого бизнеса, вне зависимости, начинающий он или уже давно работающий на рынке, обязан не только точно знать потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах на ближайшую перспективу, а также предполагать источники их извлечения, но и уметь грамотно и точно оценить эффективность применения

таких ресурсов в процессах производства продукции и производственной и хозяйственной деятельности компании.

Нельзя получить стабильный успех в малом бизнесе без правильного планирования деятельности, постоянного мониторинга и анализа информации о состоянии целевых рынков, положении самых грозных конкурентов и о собственных перспективах и возможностях роста.

Целью исследования является разработка проекта по открытию нового подразделения организации на примере пиццерии «Додо Пицца» в городе Сибай посредством составления бизнес-плана.

Задачи исследования:

- охарактеризовать понятие инвестиционного проекта и изучить методы оценки эффективности бизнес-проектов;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Додо Франчайзинг» и определить перспективы деятельности организации;
- разработать проект по открытию нового подразделения организации на примере пиццерии «Додо Пицца» в городе Сибай посредством составления бизнес-плана.

Объектом исследования является ООО «Додо Франчайзинг».

Предметом исследования является развитие деятельности предприятия, бизнес-планирование на предприятии.

# 1 Теоретические основы бизнес-проектирования на предприятии

## 1.1 Понятие инвестиционного проекта, его содержание и этапы разработки

В общем смысле инвестиционным проектом можно назвать план или программу капиталовложения с целью получения прибыли в будущем. Инвестиционные проекты необходимо формировать для достижения и реализации инвестиционных целей, которые должны обеспечивать инвесторов нужными сведениями, для принятия решений об инвестировании.

П.С. Гейзлер предложил рассматривать проект как систему целей, то есть как совокупность элементов и связей между ними, которые и обеспечивают достижение поставленных целей. Следует согласиться с его утверждением о том, что любой проект действительно является системой.

Опираясь на системный подход, можно отметить, что проект возникает, существует и развивается в определенном окружении, то есть проект всегда находится во взаимодействии с внешней средой. Таким образом, проект является открытой системой, как и само предприятие, на котором он реализуется. При этом состав проекта не остается неизменным в ходе его реализации: в нем могут появиться новые элементы, а иные могут быть исключены; проект может быть разделен на элементы, которые находятся во взаимозависимости. Все рассмотренные нами определения понятия «проект» дают или наиболее общее толкование, или, наоборот, очень конкретизируют его [11].

Понятие инвестиционного проекта трактуется двояко:

- как деятельность (мероприятие), предполагающая осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей.
- как система, включающая определенный набор организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для

осуществления каких-либо действий или описывающих эти действия. В данном случае речь идет именно об инвестиционном проекте.

Саму концепцию инвестиционных проектов принято рассматривать в двух смыслах. Как мероприятия, с конкретными мерами реализации которых поможет достичь намеченных целей. В другом смысле как система, включающую в себя комплект организационных, правовых и расчетно-финансовых документов, при реализации которых достигаются определенные шаги или описывают их.

На практике существуют различные способы классификации инвестиционных проектов в зависимости от того, какой показатель является базой для классификации, можно выделить следующие виды инвестиционных проектов.

По характеру взаимного влияния:

- независимые, допускающие одновременное и раздельное осуществление, причем характеристики их реализации не влияют друг на друга;
- альтернативные (взаимоисключающие), то есть не допускающие одновременной реализации. На практике такие проекты часто выполняют одну и ту же функцию. Из совокупности альтернативных проектов может быть осуществлен только один;
- взаимодополняющие, реализация которых может происходить лишь совместно (они оцениваются одновременно, при этом принятие одного проекта невозможно без принятия другого) [14].

По срокам реализации (создания и функционирования):

- краткосрочные (до 3 лет);
- среднесрочные (3—5 лет);
- долгосрочные (свыше 5 лет).

По масштабам (чаще всего масштаб проекта определяется размером инвестиций):

- малые проекты, действие которых ограничивается рамками одной небольшой фирмы, реализующей проект. В основном они представляют собой планы расширения производства и увеличения ассортимента выпускаемой продукции. Их отличают сравнительно небольшие сроки реализации. Малые инвестиционные проекты не велики по масштабу, ограничены по объему инвестиций и допускают ряд упрощений в процедурах проектирования и реализации;
- средние проекты— это чаще всего проекты реконструкции и технического перевооружения существующего производства продукции. Они реализуются поэтапно, по отдельным производствам, в строгом соответствии с заранее разработанными графиками поступления всех видов ресурсов;
- крупные проекты — проекты крупных предприятий, в основе которых лежит прогрессивно «новая идея» производства продукции, необходимой для удовлетворения спроса на внутреннем и внешнем рынках;
- мегапроекты — это целевые инвестиционные программы, содержащие множество взаимосвязанных конечных проектов. Такие программы могут быть международными, государственными и региональными. Примером отраслевых мегапроектов могут быть проекты, реализуемые в отраслях топливно-энергетического комплекса (освоение новых нефтегазоносных районов, строительство систем магистральных трубопроводов) [14].

В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой под мелкими проектами понимают проекты, имеющие стоимость менее 300 тыс. долл., под средними (традиционными) — от 300 тыс. долл. до 2 млн долл., крупными — более 2 млн долл., мегапроектами считаются проекты стоимостью 1 млрд долл. и более. Мегапроекты представляют собой государственные или международные целевые программы, которые объединяют ряд ИП единого целевого назначения. В отечественной практике при выделении

централизованных инвестиционных ресурсов крупными проектами считают проекты стоимостью более 50 млн долл.

По основной направленности:

- коммерческие проекты, главной целью которых является получение прибыли;
- социальные проекты, ориентированные, например, на решение проблем безработицы в регионе, снижение криминогенного уровня и т.д.;
- экологические проекты, основу которых составляет улучшение среды обитания [14].

В зависимости от степени влияния результатов реализации инвестиционного проекта на внутренние или внешние рынки финансовых, материальных продуктов и услуг, труда, а также на экологическую и социальную обстановку:

- глобальные проекты, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию на Земле;
- народнохозяйственные, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в стране;
- крупномасштабные, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в отдельных регионах или отраслях страны;
- локальные проекты, реализация которых не оказывает существенного влияния на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в определенных регионах и (или) городах, на уровень и структуру цен на товарных рынках [24].

Особенностью инвестиционного процесса является его сопряженность с неопределенностью, степень которой может значительно варьироваться.

В зависимости от величины риска инвестиционные проекты подразделяются на:

- надежные проекты, характеризующиеся высокой вероятностью получения гарантируемых результатов (например, проекты, выполняемые по государственному заказу);
- рискованные проекты, для которых характерна высокая степень неопределенности как затрат, так и результатов (например, проекты, связанные с созданием новых производств и технологий).

На практике данная классификация не является исчерпывающей и допускает дальнейшую детализацию.

Реализация любого инвестиционного проекта преследует определенную цель. Для разных проектов эти цели могут быть различными, однако в целом их можно свести в четыре группы:

- сохранение продукции на рынке;
- расширение объемов производства и улучшение качества продукции;
- выпуск новой продукции;
- решение социальных и экономических задач.

Определенная цель может быть достигнута разными путями, поэтому большая часть реализуемых проектов носит конфликтующий характер, когда прорабатываются разные пути достижения одной и той же цели.

Всем инвестиционным проектам присущи некоторые общие черты, позволяющие их стандартизировать. Это:

- наличие временного лага. Период времени между началом инвестирования проекта и началом получения отдачи от вложений называют временным лагом. Лаг — это время, выделяемое на освоение инвестиций. Это — один из наиболее значимых показателей, учитываемых при анализе инвестиционных проектов.
- стоимостная оценка проекта.

Фазы реализации инвестиционного проекта — это различные по характеру и целям этапы реализации проекта. В целом инвестиционный проект состоит из четырех фаз:

1. Прединвестиционная фаза - от предварительного исследования до окончательного решения о принятии инвестиционного проекта [7].

Прединвестиционная фаза— включает несколько стадий: формирование инвестиционного замысла, исследование инвестиционных возможностей, формирование инвестиционного предложения, предпроектные исследования, разработку технико-экономического обоснования и бизнес-плана, окончательную формулировку проекта и принятие по нему решения. Основные этапы прединвестиционной фазы приведены на рисунке 1.

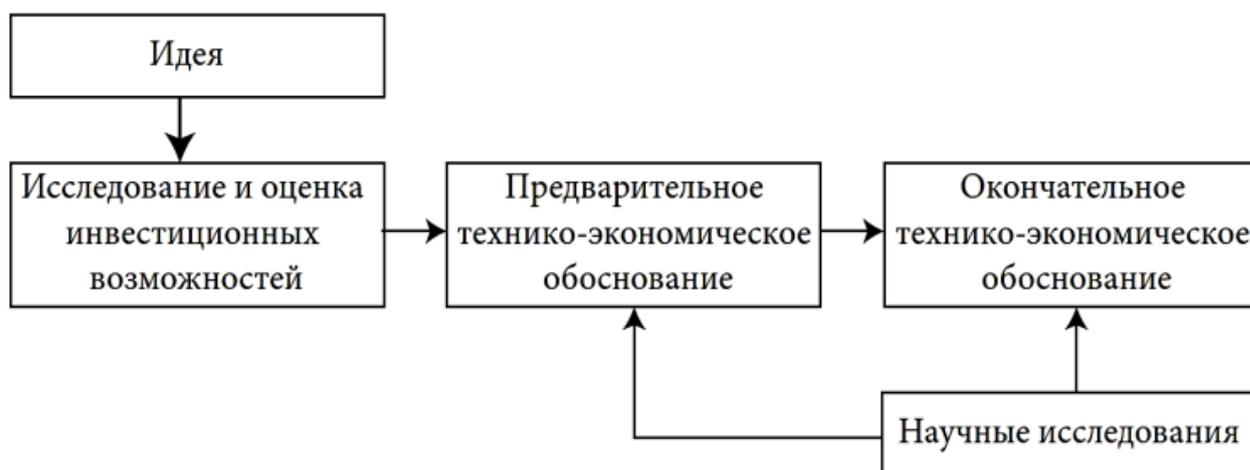


Рисунок 1 – Этапы прединвестиционной фазы

Таким образом, на прединвестиционной фазе качество проработки инвестиционного проекта имеет большую важность, так как от качества проекта зависит уровень конкурентоспособности производства, а также сокращение риска отклонения фактических экономических показателей от предусмотренных в проекте. В итоге, качество прединвестиционных исследований и анализа определяет успех или неудачу при реализации инвестиционных проектов.

2. Инвестиционная фаза - практическая реализация инвестиционного проекта. Инвестиционная фаза включает в себя следующие стадии:

а. проведение переговоров и заключение контрактов – инициатор ИП ведет переговоры и заключает контракты с проектной организацией на проведение инженерных изысканий и разработку проектной

документации, с подрядно-строительной организацией – на осуществление строительных и монтажных работ, с поставщиками оборудования, оснастки, приспособлений, инструмента, сырья, топлива, комплектующих изделий, с пусконаладочными организациями, консалтинговыми фирмами и т. д.

- b. инженерные изыскания и проектирование;
- c. производство строительных и монтажных работ по возведению (реконструкцию, модернизацию) зданий и сооружений, создание производственных мощностей;
- d. предпроизводственный маркетинг, который осуществляется в рамках общих положений и практики применения маркетинговой стратегии управления производством;
- e. обучение и подготовки кадров и производственного персонала;
- f. пусконаладочные работы и сдача производственных мощностей в эксплуатацию. Это самая затратная фаза, поглощающая основной (или весь) объем инвестиций. Она заканчивается моментом ввода объекта в эксплуатацию [7].

Основные этапы инвестиционной фазы представлены на рисунке 2.

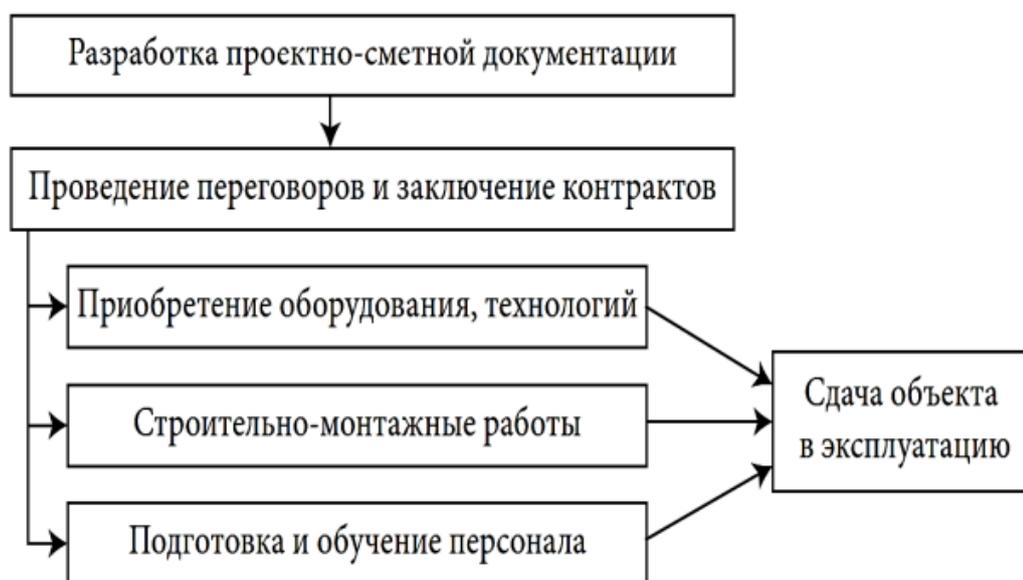


Рисунок 2 – Этапы инвестиционной фазы

Специфика инвестиционной фазы в отличие от прединвестиционной состоит в том, что установленные временные рамки создания объекта инвестиционной деятельности и размеры затрат, предусмотренных сметой, должны неуклонно выполняться. Превышение этих параметров чревато весьма серьезными негативными последствиями. Немаловажное значение имеет мониторинг всех факторов и обстоятельств, которые влияют и на продолжительность строительства, и на затраты, с тем чтобы своевременно принимать меры по преодолению возникающих негативных явлений.

3. Эксплуатационная фаза – в этот период могут быть и инвестиционные затраты (рост производства, износ оборудования), но доходы от реализации продукции намного их превышают. Затем проект начинает постепенно устаревать, спрос на продукцию падает, доходность проекта снижается. В то же время основные фонды проекта устаревают морально и физически, т. е. жизненный цикл инвестиционного проекта завершается, и во избежание превращения его в убыточный целесообразно проект свернуть и к этому времени подготовить новый инвестиционный проект [7].

Основные этапы эксплуатационной фазы представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Этапы эксплуатационной фазы

Период возврата инвестиций – период эксплуатации, в который происходит возврат первоначальных инвестиций за счет получения дохода от реализации продукции. Заканчивается, когда все инвестиции компенсируются доходами.

4. Ликвидационная фаза - когда происходит ликвидация последствий реализации ИП [11].

Ликвидационная фаза связана с этапом окончания инвестиционного проекта, когда он выполнил поставленные цели либо исчерпал заложенные в нем возможности. На данной стадии инвесторы и пользователи объектов капитальных вложений определяют остаточную стоимость основных средств с учетом амортизации, оценивают их возможную рыночную стоимость, реализуют или консервируют выбывающее оборудование, устраняют в необходимых случаях последствия осуществления ИП. Ликвидационная фаза может возникнуть и в случае преждевременного закрытия проекта независимо от степени достижения поставленных целей. Подобное решение может быть вызвано изменением планов инвестора, недостатком средств на осуществление проекта, ошибками в расчетах, появлением альтернативных проектов и др. Если имеется потенциальная вероятность возобновления проекта, процесс закрытия должен предусматривать подготовку к будущему восстановлению организационной структуры проекта и возможность возобновления работ.

На прединвестиционной стадии проекта составляется комплект расчетно-аналитических документов, уточняются и детализируются принятые на предпроектной стадии технические, планировочные, природоохранные и иные решения, определяется коммерческая и финансовая эффективность, социальные последствия и безопасность объекта проектирования. Вместе с тем инвестору необходим компактный итоговый документ, который бы позволил ему не только принять обоснованное решение, но и направить его действия на эффективную реализацию проекта.

Бизнес-план представляет собой четко структурированный документ, в котором обосновывается привлекательность, выгодность, жизнеспособность инвестиционного проекта, его направленность, количественные и качественные показатели его эффективности [24].

Рассмотрим задачи бизнес-плана.

Стратегические:

- разработка общей, генеральной концепции развития предприятия;

- привлечение инвесторов;
- основа для принятия управленческих решений в период жизненного цикла проекта.

Тактические:

- планирование проекта;
- обоснование инвестиционной привлекательности.

Основные требования к бизнес-плану:

- достоверность;
- четкость и логичность;
- достаточность информации;
- аргументированность и обоснование [4].

С этой целью составляется бизнес-план – основной документ, позволяющий обосновывать и оценивать возможности инвестиционного проекта, определять доходы и расходы, рассчитывать поток реальных денег, анализировать безубыточность, окупаемость и другие показатели. Это специальный инструмент управления проектом, форма изложения технико-экономического обоснования, широко используемая в практике инвестиционного проектирования.

Основная задача бизнес-плана – дать целостную системную оценку перспектив проекта [15].

Цели составления бизнес-плана инвестиционного проекта можно разделить на две группы: внутренние и внешние.

К внутренним целям в этом случае относят:

- анализ долгосрочной жизнеспособности проекта, устойчивости рынка сбыта продукции, являющейся результатом проекта;
- оценка степени риска, присущего данному проекту;
- выбор вариантов инвестирования по техническим и экономическим критериям;

- анализ и выбор возможных источников финансирования проекта, оценку максимально возможной стоимости средств, вкладываемых в проект;
- оценку возможностей проекта по возврату инвестиций [7].

Общепринятой внешней целью составления бизнес-плана проекта является привлечение внешних инвестиций в различных формах.

Кроме этого, можно выделить следующие «специфические» цели:

- обоснование выделения государственных инвестиционных ресурсов на централизованных конкурсах;
- выбор проекта для частичного бюджетного финансирования в рамках определенных программ;
- выбор проекта для финансирования по кредитным линиям, открытым западными финансовыми организациями (обычно также в рамках конкретных программ);
- обоснование выделения инвестиционных ресурсов в рамках внутрифирменного финансирования проектов на возвратной или безвозвратной основе [7].

Сравнительная характеристика бизнес-плана предприятия и бизнес-плана инвестпроекта в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика бизнес-планов

	Бизнес-план предприятия	Бизнес-план инвестпроекта
1	Должен охватывать все цели предприятия	Сосредоточен на одной главной цели
2	В своей основе состоит из комплексного планирования, которое проводится непрерывно	Временные рамки ограничены есть точные даты начала и завершения
3	Составляется обычно на период от 3 до 5 лет.	Составляется на долгий срок, который часто совпадает с жизненным циклом инвестиционного проекта
4	Причина разработки: создание чёткого регламента функционирования предприятия за выбранный отрезок времени	Главная причина разработки: привлечение финансовых средств в проект.

Таким образом можно сделать вывод, что бизнес-план – это детальное изложение целей и путей достижения создаваемого производства (услуги), предназначенное для обоснования инвестиций. В этом его основное отличие от технико-экономического обоснования проекта. Бизнес-план проекта (предприятия) может входить в инвестиционный проект как его составная часть, заменять инвестиционный проект или включать несколько проектов (при расширении, модернизации, реконструкции предприятия).

## 1.2 Методы оценки эффективности бизнес-проектов

Эффективность проекта в целом рассчитывается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя оценку:

- общественную (социально-экономическую) эффективность проекта;
- коммерческую эффективность проекта.

Статические методы оценки справедливо считаются традиционными. Они разработаны достаточно давно и активно применялись еще при планово-социалистической экономике. Основным отличием от динамических моделей прогнозирования выступает вывод за скобки фактора времени.

Характерной особенностью статических методов оценки выступает фиксация стоимости финансовых ресурсов. Это делает вычисления намного менее громоздкими, что позволило назвать данные способы упрощенными. Как правило, при их применении рассчитывается несколько параметров, которые и дали названия каждому из используемых методов.

Срок окупаемости – это момент времени, при наступлении которого величина денежных поступлений в процессе реализации проекта сравнивается с размером произведенных инвестиций, после чего он начинает приносить прибыль. Формула вычисления параметра при равномерном поступлении средств представлена в формуле 1 [14].

$$CO = I/Pcg, \quad (1)$$

где:

CO – срок окупаемости, который указывается в годах;

I – общая сумма инвестиций;

Pcg – среднегодовая прибыль.

Точкой отсчета для определения показателя могут выступать несколько дат: начало проекта, стартовый инвестиционный платеж или время начала операционной деятельности.

Пример расчета для компании, в которую вложили 10 млн. руб. при среднегодовой прибыли, составляющей 1,5 млн. рублей, выглядит следующим образом: срок окупаемости =  $10 / 1,5 = 6,66$  лет.

В случае, когда предполагаемые поступления распределяются неравномерно в течение времени, рассчитывается совокупная прибыль с нарастающим итоговим результатом. Наступление окупаемости происходит в тот момент, когда суммарная величина прибыли станет равна общей сумме вложений в проект. В качестве среднегодовой или общей прибыли могут использоваться как чистая прибыль, так и величина средств до уплаты налогов. Конечно же, первый вариант – более точный и правильный, что следует учитывать [15].

Определение нормы прибыли. В качестве среднегодовой или общей прибыли могут использоваться как чистая прибыль, так и величина средств до уплаты налогов. Конечно же, первый вариант – более точный и правильный, что следует учитывать.

Другим часто используемым показателем выступает норма прибыли инвестиций или рентабельность вложений. Параметр рассчитывается как отношение получаемой прибыли к объему инвестиций. Формула 2 показывает нам вычисления в подобной ситуации и имеет следующий вид:

$$P = Pcg/I, \quad (2)$$

где:

$P$  – рентабельность (норма прибыли) инвестиций.

Для описанных выше условий примера расчет будет выглядеть так:

$$P = 1,5 / 10 = 15\%.$$

В некоторых случаях при вычислении нормы прибыли учитывается текущая или остаточная стоимость активов, приобретенных в ходе реализации проекта. Это позволяет сделать вычисления точнее, так как оборудование, недвижимость или другие средства производства также имеют определенную ценность и должны учитываться при оценке эффективности инвестиций.

Период окупаемости - один из самых простых и широко распространенных в аналитической практике методов, но он не учитывает стоимости денег во времени [7]. Алгоритм расчета срока окупаемости (PP) зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиций. Если доход распределен по годам равномерно, то срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими. При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого. Если прибыль распределена не равномерно, то срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиции будут погашены за счет чистых доходов от проекта.

Расчет показателя  $P_b$  имеет вид  $P_b = n$ , и представлен в формуле 3:

$$\sum_{K=1}^N P_K > 1C \quad (3)$$

Показатель срока окупаемости инвестиций очень прост в расчетах, вместе с тем он имеет ряд недостатков, которые необходимо учитывать при анализе:

- он не принимает в расчет доходов за рамками периода окупаемости;
- он не рассматривает стоимость денег во времени;

- он не делает различия между проектами с одинаковой общей суммой доходов, но различным распределением ее по годам;
- данный метод не обладает свойством аддитивности.

Также некоторые авторы рассматривают использование дисконтированного периода окупаемости. Преимущества подобных методов очевидны и заключаются в следующем:

- предельная простота и наглядность вычислений;
- статические модели отличаются минимумом учитываемых факторов;
- возможность рассчитать большое количество показателей, включая наиболее важные: срок окупаемости, рентабельность или норму прибыли, а также спрогнозировать движение и величину финансовых потоков;
- очевидность трактовок, позволяющая сравнить разные проекты, выполнив расчет их эффективности по одинаковым и понятным правилам.

Главный недостаток статических методов – искажения, которые связаны с влиянием фактора времени. Чем длительнее период реализации проекта, тем их становится больше. Очевидно, что вложенный на старте рубль или доллар не равны аналогичной денежной единице даже через год, что уж говорить о более серьезных промежутках времени. Особенно серьезное значение фактор времени приобретает в периоды, когда рынок в целом или его отдельные сегменты нестабильны. Несмотря на это, при небольшой продолжительности проекта статические методы могут оказаться весьма полезными и эффективными даже в непростых отечественных условиях.

В своих трудах ученые выделяют различные показатели оценки экономической эффективности реальных инвестиций, разделяя или не разделяя их на группы.

Ниже приводится краткое описание, а также формулы для расчета показателей экономической эффективности инвестиционных проектов.

Чистый приведенный эффект (NPV) - основывается на методологии дисконтированного денежного потока. Если  $NPV > 0$ , проект следует принять, если  $NPV < 0$ , проект должен быть отвергнут; если два проекта взаимоисключающие, должен быть выбран тот, у которого положительный NPV больше. Рассмотрим формулу 4:

$$NPV = \frac{\sum_{t=0 \div n} CF_t}{(1 + a_t)^t} \quad (4)$$

где:

$CF_t$  – поток денежных поступлений от инвестиционного проекта в период  $t$ ;

$a$  - ставка дисконтирования.

Внутренняя доходность (IRR) - это дисконтная ставка, которая уравнивает приведенные стоимости ожидаемых поступлений и инвестиций по проекту. Если IRR превышает цену капитала, используемого для финансирования проекта, это означает, что после расчетов за пользование капиталом появится прибыль. Рассмотрим формулу 5:

$$\frac{\sum_{t=0 \div n} CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (5)$$

где:

$CF$  – денежный поток,

$IRR$  – внутренняя норма доходности.

Индекс рентабельности (PI) - определяет доход на единицу издержек. Проекты по этому критерию могут быть приняты, если PI проекта больше 1, а чем выше PI, тем привлекательнее проект. Рассмотрим формулу 6:

$$PI = \frac{V(\text{доходы})}{PV(\text{издержки})} = \left[ \frac{\sum_{t=0 \div n} \frac{CIF_t}{(1+a)^t}}{\sum_{t=0 \div n} \frac{COF_t}{(1+a)^t}} \right] \quad (6)$$

где:

$CIF$  – поступающие денежные потоки,

$COF$  – исходящие денежные потоки (затраты),

$a$  – ставка дисконтирования.

Рентабельность (R) - определяется как величина индекса рентабельности за вычетом единицы (100%). Эффективный проект имеет положительную доходность. Рассмотрим формулу 7.

$$R = \left[ \frac{\sum_{0 \div n} \frac{CF_t^i}{(1+a_t)^t}}{\sum_{0 \div n} \frac{CF_t^o}{(1+a_t)^t}} \right] - 1 = \text{доходность} \quad (7)$$

Далее рассмотрим потребность в корректировке данных для расчета периода окупаемости. Для этого возьмем условный проект А, чей чистый денежный поток (NCFA) и накопленный чистый денежный поток (CNCFA) приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Денежные потоки проекта А

Показатель	Годы						
	0	1	2	3	4	5	6
NCFA, млн р.	-10	5	6	-4	12	12	12
CNCFA, млн р.	-10	-5	1	-3	9	21	33

Видно, что при расчёте периода окупаемости возникают сложности: CNCFA дважды меняет свой знак. Это порождает неопределённость – что же является периодом окупаемости и является одним из оснований для критики

данного показателя. В ряде источников предлагается учитывать наиболее позднее изменение знака, т.е. период окупаемости проекта А составит 3 года и 3 месяца.

Попробуем модифицировать NCFA, чтобы избежать данную проблему. Если предусмотреть вложения в проект на 3 шаге и учесть их в нулевой момент, будет ли изменен период окупаемости? Для ответа на этот вопрос необходимо видоизменить денежный поток (назовем его денежный поток А1), отразив в таблице 3 [7].

Таблица 3 - Денежные потоки проекта А

Показатель	Годы						
	0	1	2	3	4	5	6
NCFA1, млн р.	-14	5	6	0	12	12	12
CNCFA1, млн р.	-14	-9	-3	-3	9	21	33

Период окупаемости проекта А1 также составит 3 года и 3 месяца. Из этого можно сделать вывод, что вложения, которые необходимы для проектов, могут быть полностью отражены на нулевом шаге или же в те моменты, в которые должны быть совершены.

Но предположим, что в инвестиционном проекте А на пятом шаге необходимы инвестиции в размере 2 млн. рублей. Назовем этот инвестиционный проект Б и представим его денежный поток, в том же виде в таблице 4.

Таблица 4 - Денежные потоки проекта Б и Б1

Показатель	Годы						
	0	1	2	3	4	5	6
NCFB, млн р.	-10	5	6	-4	12	-2	12
CNCFB, млн р.	-10	-5	1	-3	9	7	19
NCFB1, млн р.	-16	5	6	0	12	0	12
CNCFB1, млн р.	-16	-11	-5	-5	7	7	19

Период окупаемости проекта Б, как и проекта А составит 3 года и 3 месяца, в то время как период окупаемости проекта Б1 будет равен 3 года и 5 месяцев. Это обусловлено тем, что вложения на пятом году в проекте Б не меняют положительное значение накопленного денежного потока, хотя и снижают его значение. Если же учитывать все необходимые для проекта вложения на нулевом шаге, то срок окупаемости становится больше, чем у проекта А, как и должно.

В условиях временной стоимости денег опираться на простой срок окупаемости нецелесообразно. Для приближения срока окупаемости к реальному значению в современных экономических условиях используется дисконтированный срок окупаемости.

Возьмем ставку дисконта, равную 10% годовых, которая не будет меняться на всем промежутке реализации проекта. Рассчитаем дисконтированный срок окупаемости для дисконтированного денежного потока проекта А и А1 представленного в таблице 5.

Таблица 5 - Дисконтированные денежные потоки проекта А и А1

Показатель	Годы						
	0	1	2	3	4	5	6
DNCFA, млн р.	-10	4,55	4,96	-3,01	8,20	7,45	6,77
DCNCFA, млн р.	-10	-5,45	-0,49	-3,50	4,70	12,15	18,92
DNCFA1, млн р.	-13,01	4,55	4,96	0	8,20	7,45	6,77
DCNCFA1, млн р.	-13,01	-8,46	-3,50	-3,50	4,70	12,15	18,92

Дисконтированный период окупаемости для проектов А и А1 также получился одинаковым: 3 года и 5 месяцев. Дисконтированный период окупаемости больше периода окупаемости ввиду того, что учтена временная стоимость денег. Проведем аналогичные расчеты для проекта Б и Б1, представив их в таблице 6.

Таблица 6 - Денежные потоки проекта Б и Б1

Показатель	Годы						
	0	1	2	3	4	5	6
DNCFБ, млн р.	-10	4,55	4,96	-3,01	8,20	-1,24	6,77
DCNCFБ, млн р.	-10	-5,45	-0,49	-3,50	4,70	3,46	10,23
DNCFБ1, млн р.	-10	4,55	4,96	0	8,20	0	6,77
DCNCFБ1, млн р.	-14,25	-9,70	-4,74	-4,74	3,46	3,46	10,23

Дисконтированный период окупаемости проекта Б, как и проекта А составит 3 года и 5 месяцев, в то время как дисконтированный период окупаемости проекта Б1 будет равен 3 года и 7 месяцев.

Для того, чтобы удостовериться в равносильности проектов А и А1 (Б и Б1) воспользуемся показателем индекса доходности. Для первой пары, как и для второй данный показатель будет одинаков и составит 2,45 руб./руб. и 1,72 руб./руб. соответственно.

Таким образом, чтобы оценивать реальный срок окупаемости инвестиционных проектов, необходимо учитывать несколько моментов: во-первых, брать во внимание временную стоимость денег, а, во-вторых, учитывать все необходимые вложения на нулевом шаге проекта, которые не влияют на накопленный денежный поток, но корректируют исследуемый показатель.

Динамические методы оценки учитывают намного большее количество факторов, включая временные изменения. Поэтому они заметно сложнее, хотя наличие современных специализированных компьютерных программ позволяет без проблем выполнить требуемые весьма непростые вычисления.

Ключевое значение при использовании этой группы методов имеет правильное определение ставки дисконтирования. Серьезность роли этого параметра подчеркивает тот факт, что достаточно часто указанные способы оценки называются дисконтными.

Основной недостаток динамических методов – сложность расчета и необходимость получения большого количества исходных параметров. Причем некоторые из них являются оценочными. Поэтому особенно важно привлекать для работы квалифицированных и опытных экспертов.

Главный плюс оценки с учетом дисконтирования – получение более точных результатов. Поэтому для долговременных инвестиционных проектов применяются, главным образом, динамические методы. Однако важно понимать, что некоторые события в экономике, например, очередную девальвацию рубля, предсказать математическими расчетами практически невозможно. Поэтому не стоит преувеличивать возможности дисконтирования.

Главный вывод, который можно сделать по итогам описания плюсов и минусов статических и динамических методов оценки эффективности, заключается в следующем. Нет никакой необходимости ограничиваться только одной группой показателей. Намного правильнее постараться получить максимально полную картину, разумно сочетая и простые, но наглядные статические модели, и более точные, но сложные динамические.

## 2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Додо Франчайзинг»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Додо Франчайзинг»

Российская сеть пиццерий ООО «Додо Пицца» была основана в 2011 году предпринимателем Федором Овчинниковым. Основной вид деятельности компании - поставка продукции общественного питания. Сегодня сеть включает более тысячи заведений, работающих не только в России, но и в других странах, таких как Литва, Эстония, Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Румыния и США. Это свидетельствует о высокой популярности и узнаваемости бренда среди потребителей [3].

На логотипе ООО «Додо Пицца», представлена вымершая птица дронг, которая быстро бегала, была очень добрая и дружелюбная, она совсем не боялась людей и была очень доверчива. ООО «Додо Пицца» своим талисманом хотела показать, что в нашей жизни осталось очень мало добра, открытости и доверчивости, что эти качества нельзя истреблять, а наоборот надо стараться их сохранить. Таким образом ООО «Додо Пицца» показывает свое дружелюбие и скорость доставки. Логотип компании представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Логотип компании «Додо Пицца»

Основные этапы развития «Додо Пиццы» включают в себя:

- 2011 год: открытие первой пиццерии в г. Сыктывкар

- 2012–2015 годы: компания активно расширялась, открывая новые рестораны в различных регионах России.
- 2016 год: «Додо Пицца» стала лидером рынка пиццы в России и начала развивать франчайзинговую сеть.
- 2017–2020 годы: компания успешно развивалась, выходя на международный рынок и расширяя географию своего присутствия.
- 2021 год по н.в.: «Додо Пицца» продолжает укреплять свои позиции на рынке и предлагать новые продукты и услуги для клиентов.

Основные этапы развития компании «Додо Пицца» показывают, что активное развитие франчайзинговой сети началось в 2016 году с помощью дочерней компании ООО «Додо Франчайзинг», которая зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 11 лет назад 26 февраля 2013 года. Основной вид деятельности организации: Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22).

До 20 февраля 2020 года основным видом деятельности организации значился «Аренда интеллектуальной собственности и подобной продукции, кроме авторских прав» (код по ОКВЭД 77.4). До 05 декабря 2019 года основным видом деятельности организации значился «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» (код по ОКВЭД 70.22).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

- производство муки из зерновых культур;
- производство мучных смесей и приготовление мучных смесей или теста для хлеба, тортов, бисквитов и блинов;
- торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания

Организация имеет 36 зарегистрированных товарных знаков.

ООО «Додо Франчайзинг» зарегистрировано по адресу: 167001, Респ. Коми, г. Сыктывкар, пр-кт Октябрьский, д. 16.

В 2023 году организация получила выручку в сумме 5,9 млрд руб., что на 1,7 млрд руб., или на 41,5%, больше, чем годом ранее. По состоянию на 31 декабря 2023 года совокупные активы организации составляли 2,9 млрд руб. Это на 888 млн руб. (на 43,4%) больше, чем годом ранее. Чистые активы ООО «Додо Франчайзинг» по состоянию на 31.12.2023 составили 1,9 млрд руб. Результатом работы ООО «Додо Франчайзинг» за 2023 год стала прибыль в размере 757 млн руб. Это на 64,8% больше, чем в 2022 году.

Проведем сравнительный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО «Додо Франчайзинг» за 2022 год, содержащихся в базе данных ФНС [27].

В таблице 7 рассмотрим платежеспособность ООО «Додо Франчайзинг».

Таблица 7 – Платежеспособность ООО «Додо Франчайзинг»

Показатели	ООО «Додо Франчайзинг», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше среднего
Коэффициент текущей ликвидности	1,71	$\leq 1$	1,25	$\geq 1,71$
Коэффициент быстрой ликвидности	1,66	$\leq 0,79$	1,11	$\geq 1,66$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,31	$\leq 0,04$	0,3	$\geq 0,78$

Согласно таблице 7 можно сделать следующие выводы: утрата платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе угрожает ООО «Додо Франчайзинг» намного меньше, чем большинству сопоставимых организаций. Ликвидные активы покрывают краткосрочные обязательства намного полней, чем у подавляющего большинства других предприятий отрасли; риск утраты платежеспособности в среднесрочной перспективе минимален. Доля краткосрочных обязательств, обеспеченных высоколиквидными активами организации, выше, чем у большинства

аналогичных предприятий. Это снижает риск перебоев в текущих расчетах с контрагентами.

Далее, в таблице 8, рассмотрим рентабельность деятельности ООО «Додо Франчайзинг».

Таблица 8 – Рентабельность деятельности ООО «Додо Франчайзинг»

Показатели	ООО «Додо Франчайзинг», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше среднего
Рентабельность продаж	13,3%	≤0,63%	3,15%	≥11,6%
Рентабельность продаж по ЕВІТ	14,6%	≤0,5%	2,58%	≥16,3%
Норма чистой прибыли	10,9%	≤-0,07%	1,88%	≥13,2%
Коэффициент покрытия процентов к уплате	23,9	≤1,12	6,1	≥19,9
Рентабельность активов	27,8%	≤0,04%	4,01%	≥10,9%
Рентабельность собственного капитала	50,6%	≤0,81%	20,3%	≥89,1%
Фондоотдача	16,5	≤20,7	86,7	≥215

Согласно таблице 8 можно сделать следующие выводы: по меркам отрасли организация в 2022 году имела высокую рентабельность продаж. Рентабельность по ЕВІТ выше среднего. Норма чистой прибыли показывает, сколько копеек чистой прибыли получает организация в каждом рубле выручки. У ООО «Додо Франчайзинг» этот показатель лучше, чем у большинства аналогичных организаций. Нагрузка по обслуживанию заемных средств организацией в 2022 году была существенно ниже среднеотраслевой. Отдача от использования всех активов значительно выше, чем у подавляющего большинства сопоставимых предприятий. Отдача от собственного капитала в 2022 году выше, чем у большинства сопоставимых предприятий. Фондоотдача показывает, сколько рублей выручки приходится

на каждый рубль стоимости основных фондов организации. Для фондоемких отраслей этот показатель ниже, чем для материалоемких. Фондоотдача организации существенно ниже показателя для аналогичных организаций. На это повлияла в том числе повышенная доля внеоборотных активов.

Далее, в таблице 9, рассмотрим показатели деловой активности (оборачиваемости).

Таблица 9 - Показатели деловой активности (оборачиваемости)

Показатели	ООО «Додо Франчайзинг», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше среднего
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	84,5	$\geq 366$	155	$\leq 84,1$
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	71,1	$\geq 138$	81	$\leq 51,4$
Оборачиваемость активов, в днях	143	$\geq 442$	202	$\leq 107$

Согласно таблице 9 можно сделать следующие выводы: количество дней, необходимых для получения выручки равной среднегодовому остатку оборотных активов, меньше, чем у большинства сопоставимых организаций. Этому способствовала невысокая, по сравнению с конкурентами, доля оборотных активов. Управление дебиторской задолженностью поставлено лучше, чем в аналогичных организациях. Организация распоряжается всеми имеющимися активами эффективней, чем большинство других аналогичных предприятий.

В дополнение к сравнительному анализу в рамках отрасли в таблице 10 приведено сравнение финансовых показателей ООО «Додо Франчайзинг» со всеми российскими предприятиями аналогичного масштаба деятельности. В сравнении использованы 14 тысяч российских организаций с выручкой свыше 2 млрд. рублей.

Таблица 10 - Сравнение финансовых показателей ООО «Додо Франчайзинг» со всеми российскими предприятиями аналогичного масштаба деятельности

Показатели	ООО «Додо Франчайзинг», 2022г.	Общероссийские показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже среднего	Среднее значение	Существенно лучше среднего
Коэффициент автономии	0,55	$\leq 0,1$	0,3	$\geq 0,57$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,18	$\leq -0,12$	0,1	$\geq 0,39$
Коэффициент обеспеченности запасов	20,6	$\leq -0,52$	0,41	$\geq 1,78$
Коэффициент покрытия инвестиций	0,68	$\leq 0,23$	0,5	$\geq 0,75$
Коэффициент текущей ликвидности	1,71	$\leq 1,05$	1,39	$\geq 2,38$
Коэффициент быстрой ликвидности	1,66	$\leq 0,65$	1,01	$\geq 1,62$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,31	$\leq 0,03$	0,15	$\geq 0,51$
Рентабельность продаж	13,3%	$\leq 1,65\%$	5,54%	$\geq 13,2\%$
Рентабельность продаж по ЕВИТ	14,6%	$\leq 1,6\%$	5,36%	$\geq 13,4\%$
Норма чистой прибыли	10,9%	$\leq 0,62\%$	3,13%	$\geq 9,46\%$
Коэффициент покрытия процентов к уплате	23,9	$\leq 2,08$	7,04	$\geq 35,1$
Рентабельность активов	27,8%	$\leq 1,52\%$	7,24%	$\geq 18,4\%$
Рентабельность собственного капитала	50,6%	$\leq 11,4\%$	32,3%	$\geq 72,5\%$
Фондоотдача	16,5	$\leq 5,37$	27,3	$\geq 179$
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	84,5	$\geq 205$	124	$\leq 73,2$
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	71,1	$\geq 97,7$	53,6	$\leq 28,4$
Оборачиваемость активов, в днях	143	$\geq 331$	177	$\leq 95,7$

Таким образом, в данной части работы нами проведен сравнительный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО «Додо Франчайзинг» за 2022 год, содержащихся в базе данных ФНС.

В результате анализа ключевых финансовых показателей организации мы можем сделать следующие основные выводы:

- Основным видом деятельности организации является консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22). В ходе анализа мы сравнили ключевые финансовые показатели Организации со средними (медианными) значениями данных показателей конкретной отрасли (вида деятельности) и всех отраслей Российской Федерации.

- Среднеотраслевые и среднероссийские значения показателей рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности за 2022 год, представленной ФНС. При расчете среднеотраслевых данных учитывались организации, величина активов которых составляет более 10 тыс. рублей, и выручка за год превышает 100 тыс. рублей. Из расчета также исключались организации, отчетность которых имела существенные арифметические отклонения от правил составления бухгалтерской отчетности. При сравнении использованы среднеотраслевые показатели организаций сопоставимого масштаба деятельности - крупные предприятия (выручка более 2 млрд рублей в год).

- Финансовое состояние ООО «Додо Франчайзинг» на 31.12.2022 значительно лучше финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22). При этом в 2022 году финансовое состояние организации улучшилось.

- Сравнение финансовых показателей организации со средними показателями для всех видов деятельности позволяет сделать такой же вывод. Финансовое положение ООО «Додо Франчайзинг» значительно лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе ФНС и удовлетворяет указанным выше критериям.

## 2.2 Специфика деятельности ООО «Додо Франчайзинг»

ООО «Додо Франчайзинг» — это организация, ответственная за расширение сети пиццерий «Додо Пицца» через систему франчайзинга. Она помогает начинающим бизнесменам открыть свою пиццерию под брендом «Додо Пицца», обеспечивая их доступом к технологиям, обучению и поддержке на начальных этапах работы [28].

На сегодняшний день франчайзинг является наиболее распространенной формой организации и ведения бизнеса в мире. В США и Великобритании эта форма получила большую популярность, а в России система франчайзинга активно развивается последние годы.

В наиболее понятном, для нас, представлении франчайзинг появился в британской системе «связанных домов» в 1800-х годах. Данная система использовалась пивоварами и заключалась в том, что в обмен на свое имущество пивовар получал постоянный двор, где мог продавать свою продукцию. Система «связанных домов» оказалась эффективной, так как поддерживала постоянный поток покупателей, а вместе с ними – постоянный сбыт и поддержание нужного объема продаж, поэтому система «связанных домов» существует и на сегодняшний день [21].

Франчайзинг — это система деловых отношений, в рамках которой одна сторона (франчайзер) на определенных условиях предоставляет другой стороне (франчайзи) право использовать своё имя, торговую марку и технологии ведения бизнеса, сохраняя при этом полную экономическую и юридическую независимость обеих сторон [21].

Таким образом, франшиза — это, прежде всего контракт, в котором выражены условия ведения бизнеса с правом возмездного использования торгового имени и фирменных технологий франчайзера.

Далее рассмотрим виды франчайзинга, в зависимости от сферы деятельности бывают четырех видов:

- Франчайзинг товара.

Представляет собой продажу товаров, производимых франчайзером и каким-либо образом маркированных его товарным знаком [21]. Примером эффективной работы в этом направлении может служить компания «Дженерал Моторс», которая до настоящего времени является одним из лидеров автомобильной промышленности.

– Производственный франчайзинг.

Является наиболее эффективной организацией производства определенного вида продукции. Фирма, обладающая секретом производства сырья и запатентованной технологией изготовления готового продукта, осуществляет обеспечение конечного производителя сырьем и передает право на использование технологии [21]. Один из ярких примеров использования этой системы — компания Соса-Сола. Она снабжает производителей конечной продукции специальным концентратом и предоставляет им право использовать технологию.

– Сервисный франчайзинг.

Сфера его применения – услуги. Сущность заключается в том, что франчайзи предоставляется право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера [24]. В России сервисный франчайзинг успешно развивается в туристической индустрии, сфере недвижимости, трудоустройстве и образовании.

– Смешанный франчайзинг.

Этот тип франчайзинга считается самым сложным, так как включает объединяет в себе аспекты товарного, производственного и сервисного франчайзинга [24]. Помимо предоставленных прав, франчайзи получает доступ к разработанной франчайзером методике организации и управления бизнесом. Франчайзи полностью идентифицируется с владельцем франшизы и становится частью общей системы, которая включает в себя все подразделения. В рамках данного вида франшизы может быть предприятие, занимающееся добычей сырья или его реализацией, а также оптовым или розничным торговцем.

Подробнее рассмотрим, что предлагает ООО «Додо Франчайзинг» для открытия франшизы:

1. Помощь в ведении бизнеса, которая включает в себя

- Матрицу оборудования и ингредиентов;
- Дизайн-проект пиццерии;
- Базу информационных материалов и инструкций (база знаний), которая содержит всю необходимую информацию о стандартах компании, разработанных и утверждённых на основе практического опыта. Подробное описание рабочих процессов производства обеспечивает стабильность, высокое качество и эффективность производственных процессов.
- Учебный центр, предлагающий трёхнедельное бесплатное обучение основам бизнеса;
- Систему контроля качества и сервиса.

Регулярная оценка качества и уровня обслуживания с использованием метода «тайный покупатель», более восьми проверок в месяц, что позволяет получить объективное представление об обслуживании клиентов.

2. Информационная система Dodo IC, для работы которой нужен только интернет, планшеты и компьютер.

- Автоматизация бизнес-процессов;
- Единый контакт-центр в России, принимающий звонки со всей страны. Профессиональные и квалифицированные операторы обрабатывают заказы, которые напрямую передаются на кухню.
- Сайт с функцией онлайн-заказа и возможностью оплаты заказа через интернет. На сайте установлена онлайн-камера. Заказы, сделанные на сайте, сразу отправляются на кухню;
- Возможность использовать мобильное приложение для заказа еды из дома или предварительного заказа и получения заказа в ресторане.

3. Маркетинговая поддержка. Маркетинговая стратегия компании включает использование ярких, оригинальных, нестандартных и даже

агрессивных рекламных подходов. С 2018 года компания расширила свою рекламную кампанию на всю Россию. Кроме того, компания предлагает:

- Обновление меню и ввод сезонных продуктов;
- Бонусную систему;
- Банк маркетинговых материалов и решений.
- Программу по работе с социальными сетями, которая позволит привлекать большие аудитории пользователей и продвигать продукцию.
- Создание региональных страниц в социальных сетях.
- Уникальное интерне-радио Dodo FM.

4. Федеральные выгодные контракты с такими поставщиками, как:

- АО «Мултон» - самый крупный поставщик газированных напитков, соков и лимонадов;
- ООО «Алтэк» - самый крупный поставщик комплексного оборудования и инвентаря для профессиональных кухонь;
- ООО «Велком» - поставщик мясной продукции;
- ООО «Дымов» - поставщик мясной продукции;
- ООО «Белая дача» - поставщик свежих фруктов и овощей;
- ПАО «Сбербанк» - торговый эквайринг.

Это не полный список поставщиков, с которыми ООО «Додо Франчайзинг» уже заключил контракты. Список данных компаний стремительно пополняется, а условия сотрудничества становятся более выгодными.

Далее рассмотрим требования к партнерам:

1. Начинать бизнес обязательно с небольшого города.

Данное условие позволит франчайзи набраться опыта, а компании – проанализировать его эффективность. Первая пиццерия франчайзи обязательно открывается в городе с населением до 500 тыс. человек.

2. Готовность вести бизнес на сто процентов легально.

ООО «Додо Франчайзинг» проводит политику «открытого» ведения бизнеса. Это означает, что вся информация о деятельности партнёров

размещается на специализированной платформе в интернете, где любой желающий может ознакомиться с результатами совместной работы.

### 3. Готовность выполнять обязанности перед компанией.

При условии, что уровень качества пиццерии, определяемый компанией, опускается ниже определённой границы, компания имеет право разорвать контракт.

### 4. Обучение сотрудников.

Каждый франчайзи-партнёр проходит обучение в учебном центре компании, где он осваивает различные роли, начиная с директора и заканчивая мойщиком. Это помогает повысить эффективность управления бизнесом и лучше понять все производственные процессы.

Перейдем к рассмотрению преимуществ ООО «Додо Франчайзинг». Основными из них являются:

#### 1. Сильный продукт и бережное отношение к тесту.

Компания разработала систему, которая позволяет готовить вкусную пиццу из свежего теста всего за 12 минут. В «Додо» не используют замороженное тесто, его замешивают непосредственно в пиццериях, по особому рецепту, где оно доходит до готовности, а вместо того, чтобы полагаться на талант и мастерство, применяются стандарты и формулы

#### 2. Фанатичный контроль качества.

Наша цель — создавать идеальную пиццу. Поэтому контроль качества осуществляется на каждом этапе. Все рестораны с залом спроектированы с открытой кухней. Посетители могут видеть, кто, из чего и как готовит для них пиццу.

#### 3. Использование передовых технологий.

В «Додо» автоматизируют всё. В сердце сети — облачная система управления пиццерией Dodo IS. Это ERP-система, которая охватывает все аспекты бизнеса. Мы делаем Dodo Is для себя, чтобы она решала наши задачи и соответствовала нашим процессам. Не нужно ничего устанавливать, покупать лицензии, ключи и защиту, звать программистов и прокладывать

локальные сети. Всё, что нужно для работы — беспроводной интернет и любые планшеты с браузером.

#### 4. Честные партнерские отношения.

Компания ищет партнёров, разделяющих общие цели и идеи, а не только тех, у кого есть деньги. Ведь успех бизнеса зависит от совместных усилий, а не от вступительных взносов. Поэтому компания ищет людей, с которыми можно создать масштабируемый и успешный бизнес.

#### 5. Быстрая доставка.

Ключевое преимущество «Додо Пиццы» перед конкурентами. Поэтому было введено правило «60 минут или пицца бесплатно», чтобы гарантировать высокий уровень сервиса в области доставки. Благодаря этому правилу курьеры стремятся доставлять заказы в течение часа, а в случае задержек клиенты получают извинения за доставленные неудобства.

Финансовые условия для открытия франчайзинговой пиццерии «Додо Пицца» подразумевают:

- Первоначальный взнос в размере 350 тысяч рублей. В него входит всё, что нужно для старта бизнеса, в том числе доступ ко всей инфраструктуре, обучение партнёра и сотрудников, вся документация, сопровождение запуска, подключение к информационной системе «Додо ИС», дизайн-проект помещения, подключение к единому колл-центру, сайту и мобильному приложению для получения заказов.
- Роялти в пределах 3,5–5% от выручки. Франчайзи платят роялти с месячной выручки. К сумме выплат добавляется НДС. В первый год работы роялти 3,5%. Во второй год и далее — 5%.
- Маркетинговый сбор 3%. Цель компании — стать главным национальным пицца брендом. Поэтому был создан фонд, который формируется из ежемесячных маркетинговых отчислений франчайзи и финансирует федеральную рекламу.
- Общую сумму инвестиций от 6 миллионов рублей.

Конкретный размер инвестиций зависит от концепции и формата новой пиццерии, её местоположения. Основные сметы для открытия пиццерии «Додо Пицца» по франшизе приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Смета для открытия франчайзинговой пиццерии «Додо Пицца»

Формат пиццерии	Описание	Смета
Доставка с самовывозом	Пиццерия на второй линии или в спальном районе. Маленькая площадь помещения, большая кухня с зоной ожидания заказа. Ориентир на доставку.	4,5–5 млн. руб.
Семейная	Пиццерия на второй линии или в спальном районе. Большая площадь зала, есть детская комната. Комфортное времяпрепровождение семей с детьми и больших компаний. Ориентир на доставку и зал.	5–10 млн. руб.
Городская	Пиццерия на высоком трафике, первая линия. Небольшой зал, стильный дизайн. Ориентир на доставку и большую оборачиваемость зала.	9–15 млн. руб.
Додо Пицца и Кофе	Пиццерия на высоком трафике, первая линия. Маленькая площадь, стоячие места. Ориентир на высокую оборачиваемость зала, предложения «для одного» клиента. Пиццерия не рассчитана на доставку. Формат доступен только действующим партнёрам.	5–7 млн. руб.
Додо пицца Экспресс	Пиццерия на фудкорте торгового центра. Работает принцип «7 минут или пицца бесплатно». Пиццерия не рассчитана на доставку. Формат доступен только действующим партнёрам.	5–7 млн. руб.

Проанализировав данные таблицы 11, можно сделать вывод, что стоимость открытия франчайзинговой пиццерии «Додо Пицца» колеблется от 4,5 до 15 миллионов рублей. Однако существует проект «Додо Пицца в малых

городах», предусматривающий создание бюджетной пиццерии семейного формата для городов с населением до 70 тысяч человек. Согласно этому проекту, смета составляет примерно 6 миллионов рублей, а срок окупаемости составит 2–3 года. Особенности:

- Недорогой ремонт;
- Бюджетная смета;
- Низкая арендная ставка;
- Детская комната;
- Оптимизированное меню.

Далее подробно рассмотрим этапы взаимодействия ООО «Додо Франчайзинг» с франчайзи при открытии франчайзинговой пиццерии «Додо Пицца», которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы взаимодействия с франчайзи

- Выбор города: начинаем с малого. Новые партнёры могут открывать свои первые пиццерии только в городах с населением до 550 тысяч жителей.

- Знакомство по Skype. Общение с представителями компании «Додо Франчайзинг» через видеосвязь для обсуждения деталей сотрудничества.
- Отправка реквизитов и заключение договора. Оформление документов для начала сотрудничества.
- Оплата франшизы. Внесение первоначального взноса и последующих платежей согласно условиям договора.
- Обучение. Прохождение обучающих курсов и программ для получения необходимых навыков и знаний для успешного запуска и управления пиццерией.
- Поиск помещения. Подбор подходящего места для размещения пиццерии, учитывая требования компании и предпочтения потенциальных клиентов.
- Проектирование. Разработка проекта здания и интерьера пиццерии с учётом стандартов качества и безопасности.
- Строительство. Возведение здания пиццерии и проведение всех необходимых строительных работ.
- Открытие. Завершение строительства и подготовка к открытию пиццерии, включая закупку оборудования, набор персонала и проведение маркетинговых мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Додо Пицца» — это успешная российская сеть пиццерий, которая предлагает быстрое обслуживание, высокое качество продукции и стильный интерьер.

ООО «Додо Франчайзинг» предлагает привлекательные условия для франчайзи для открытия новых точек благодаря следующим преимуществам:

- Высокая скорость окупаемости: средняя окупаемость пиццерии составляет 3 года.
- Опыт основателя Фёдора Овчинникова: он изучил работу различных ресторанов и создал концепцию, которая успешно применяется во всех заведениях сети.

- Прозрачный бизнес: основатель делится финансовыми отчётами и внутренними процессами в своём блоге, что позволяет наблюдать за развитием бизнеса.
- Собственная облачная система управления: «Додо ИС» помогает контролировать все процессы и координировать работу персонала.
- Одинаково вкусная пицца: сеть использует собственную систему рецептов и процессов приготовления, что обеспечивает стабильное качество продукции.
- Сопровождение на всех этапах: франчайзи получает поддержку на всех этапах открытия и работы пиццерии, включая обучение, тренинги и помощь в продвижении.

### 3 Проект по открытию нового подразделения организации на основе франшизы «Додо Пицца» в городе Сибай

#### 3.1 Анализ планируемого рынка сбыта

Сегодня предприятия быстрого питания считаются наиболее перспективным направлением в сфере общественного питания, так как этот сегмент бизнеса устойчив даже в сложных экономических условиях.

Для реализации бизнес-плана по открытию пиццерии на основе франшизы «Додо Пицца» был выбран один из важных промышленных центров Республики Башкортостан, считающийся столицей башкирского Зауралья, – город Сибай.

Сибай сегодня — это промышленный, образовательный и культурный центр, куда приезжают учиться студенты из разных регионов республики, а также представители рабочих профессий. По состоянию на конец 2023 года в городе проживает более 66 тысяч человек.

Развитие продовольственного рынка города Сибай оценивается как стабильное. Оборот розничной торговли и оборот общественного питания в течение последних трех лет имеет положительный темп роста.

По состоянию на 1 января 2024 года в структуре торговой отрасли городского округа насчитывается 162 предприятия общественного питания. В эту цифру входят 104 общедоступных предприятия общественного питания, всего пять из которых занимаются производством пиццы, что говорит о низком уровне конкуренции в этой нише и возможности успешно выйти на рынок.

Пиццерия «Додо» специализируется на приготовлении пиццы, которая является одним из самых популярных блюд в мире. Этот продукт не нужно по-новому позиционировать. Клиенты хотят, чтобы пицца была вкусной, горячей и вовремя.

Однако мало кто умеет делать пиццу стабильно хорошо. Обычно, встречаются пиццерии, в которых качество теста, ингредиентов и

обслуживания напрямую зависит от таланта сотрудников. Нет гарантии, что если зайти в знакомую пиццерию в незнакомом городе, вы получите то же качество. И поэтому в «Додо» создали систему, которая помогает делать стабильно вкусную пиццу на свежем тесте за 12 минут. Вместо таланта и мастерства производство опирается на стандарты и формулы. Контроль качества заложен в систему на всех этапах.

Также особенность заключается в использовании собственной информационной системы Dodo IS и девизе «60 минут или пицца бесплатно». Кроме пиццы, предлагается дополнительное меню, включающее закуски, коктейли и десерты.

Открытие такой большой пиццерии уникально для Сибая, поскольку на местном рынке нет крупных сетевых пиццерий. Таким образом, появление подобного заведения будет востребовано среди местных жителей и гостей города.

Цель проекта — получение дохода от открытия пиццерии в центре города Сибай, одновременно решая задачи организации досуга молодых людей и людей среднего возраста.

Проект предлагает следующие услуги и продукты:

- организация досуга — создание места для встреч жителей;
- качественное профессиональное обслуживание;
- доставка продукции или услуг.

Видение: в 2024 году стать лучшей пиццерией города Сибай, предлагая высококачественные продукты и услуги, обеспечивая быструю доставку и отличное обслуживание клиентов.

Миссия: предоставлять услуги пиццерии самого высокого качества для обеспечения быстрой и безупречной доставки, а также качественного обслуживания клиентов.

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.

Исходя из ранее рассмотренной информации, можно сделать вывод, что для открытия пиццерии по франшизе «Додо Пицца» в городе Сибай наиболее подходящим вариантом является проект «Додо Пицца в малых городах». Этот проект предполагает создание бюджетной семейной пиццерии, подходящей для городов с населением до 70 тысяч человек.

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- составить календарный план реализации проекта;
- провести анализ конкурентов;
- составить организационный план, маркетинговый план, производственный и финансовый планы;
- провести анализ рисков.

### 3.2 Разработка проекта по открытию нового подразделения организации на основе франшизы «Додо Пицца» в городе Сибай

Как уже было оговорено ранее, бизнес-проект предприятия помогает систематизировать и структурировать идеи, определить цели и задачи, а также спланировать действия для их достижения, но не включает в себя глубокого анализа с точки зрения расходов, доходов и развития. По этой причине, проект по открытию нового подразделения организации на основе франшизы «Додо Пицца» в городе Сибай будет представлен посредством составления бизнес-плана, так как он предоставляет более глубокое и детальное представление о стратегии развития компании, включая анализ рынка, оценку рисков и определение источников финансирования.

Разработка проекта посредством составления бизнес-плана будет включать в себя следующие этапы: календарный план реализации проекта, анализ конкурентов, организационный план, план маркетинга, производственный план, финансовый план и анализ рисков.

Чтобы определить время выполнения мероприятий, необходимых для достижения целей проекта, и установить взаимосвязь между ними с учетом

возможных рисков, составляют календарный план проекта, данные этапы проекта целесообразно представить с помощью диаграммы Ганта, представленной на рисунке 6.

№	Наименование этапа	Ответственное лицо	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания
1	Выбор города	Руководитель							1	01.11.2023	01.11.2023
2	Анализ микросреды	Руководитель; Маркетолог							30	02.11.2023	02.12.2023
3	Анализ макросреды	Руководитель; Маркетолог							15	02.11.2023	17.11.2023
4	Разработка бизнес-плана	Руководитель; Маркетолог; Экономист; Специалист по связям и закупкам							12	18.11.2023	30.11.2023
5	Заключение договора на покупку	Руководитель							1	01.12.2023	01.12.2023
6	Паушальный взнос за франшизу	Руководитель; Экономист							1	02.12.2023	03.12.2023
7	Прокладание программы обучения	Руководитель							17	03.12.2023	20.12.2023
8	Поиск и получение инвестиций	Руководитель, экономист							20	20.12.2023	09.01.2024
9	Поиск помещения	Руководитель; Специалист по связям и закупкам; Экономист							1	10.01.2024	10.01.2024
10	Заключение договора на аренду	Руководитель; Специалист по связям и закупкам							1	11.02.2024	11.02.2024
11	Проведение ремонтных работ	Бригадир							35	12.01.2024	16.02.2024
12	Покупка оборудования для зала	Специалист по связям и закупкам; Экономист; Бригадир							30	12.01.2024	11.02.2024
13	Покупка оборудования для кухни	Специалист по связям и закупкам; Экономист; Бригадир							30	12.01.2024	11.02.2024
14	Покупка оборудования для управления	Специалист по связям и закупкам; Экономист; Бригадир							30	12.01.2024	11.02.2024
15	Поиск и найм персонала	Менеджер по персоналу							15	29.02.2024	15.03.2024
16	Обучение персонала	Менеджер по персоналу							15	16.02.2024	02.03.2024
17	Закупка сырья	Специалист по связям и закупкам; Экономист;							10	03.03.2024	13.03.2024
18	Пробный старт	Руководитель							2	15.03.2024	16.03.2024
19	Доналадка оборудования	Руководитель							7	17.03.2024	24.03.2024
20	Проведение рекламной компании	Руководитель; Маркетолог							30	17.03.2024	16.04.2024
21	Открытие	Руководитель; Специалист по связям и закупкам							1	08.04.2024	08.04.2024
22	Производство (производство пицц)	---							...	08.04.2024	...

Рисунок 6 - Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта — это широко используемая столбчатая диаграмма, предназначенная для отображения плана и графика работ над проектом. Она состоит из полос, размещённых вдоль временной шкалы, каждая полоса

представляет собой отдельную задачу проекта. Этот инструмент был разработан Генри Л. Гантом в 1910 году.

Из данных, представленных на рисунке 6, можно сделать вывод, что на открытие пиццерии потребуется 159 дней.

Следующим этапом разработки бизнес-проекта посредством составления бизнес-плана будет составление организационного плана. На данном этапе определим организационно-правовую форму компании, организационную структуру компании, количество сотрудников и затраты на оплату труда персонала.

В роли организационно-правовой формы компании лучше выбрать ООО, потому что это универсальная организационно-правовая форма, подходящая для многих видов бизнеса. ООО обеспечивает ограниченную ответственность участников, позволяет привлекать инвестиции и оптимизировать налогообложение, именно поэтому пиццерия будет зарегистрирована в качестве общества с ограниченной ответственностью.

Качественный подбор и обучение персонала имеют большое значение для проекта, поскольку именно сотрудники представляют лицо компании и формируют мнение посетителей о заведении. В «Додо Пицца» стремятся сохранить постоянный штат сотрудников, создавая следующие условия для мотивации и стимулирования производства:

- премирование сотрудников по достижении каких-либо результатов;
- предоставление возможности карьерного роста;
- организация комфортных условий работы и отдыха;
- организация хорошей атмосферы и коллектива;
- индивидуальный подход к сотрудникам.

Систему подбора персонала можно разделить на следующие этапы:

- предварительное интервью;
- заполнение бланка заявления и анкеты;
- экскурсия по кухне;
- диагностическое интервью;

- медицинское обследование;
- пробная смена;
- принятие окончательного решения;
- заключение договора.

Начальная должность, с которой начинают все сотрудники, — стажер. Перед тем как приступить к работе на кухне, стажер проходит welcome-тренинг. Этот процесс знакомит нового сотрудника с компанией, её ценностями и основными принципами работы. Также стажер получает мотивацию, видя реальные примеры того, как благодаря трудолюбию и усердию можно стать управляющим ресторана всего за шесть месяцев. Важный момент на этом этапе — донести до сотрудника, что успех зависит только от него, и компания предоставляет отличные возможности для карьерного роста. После обучения стажеры готовы усердно трудиться и достигать высоких результатов на кухне.

После welcome-тренинга начинается пятидневный курс обучения. За это время новичок научится выполнять базовые задачи (универсальным пиццамейкером он станет через полмесяца). Программа включает в себя работу во всех зонах пиццерии. Сотрудники осваивают приготовление пиццы, поддержание чистоты, создание заготовок, а также изучают стандарты: от нарезки ингредиентов до упаковки. Каждый день после работы стажеры сдают тест, который показывает, насколько хорошо они усвоили новую информацию. Через пять дней сотрудник умеет готовить пиццу и понимает основные принципы работы.

После должности стажёра следуют позиции кандидата, пиццамейкера и инструктора. Все эти специалисты занимаются главным — приготовлением пиццы. Особенность должности инструктора заключается в умении обучать других.

С повышением должности растёт профессионализм сотрудника, а вместе с ним и заработная плата. Чтобы продвинуться по карьерной лестнице, необходимо: сдать нормативы по приготовлению пиццы, устную аттестацию

и написать тест, проверяющий знания о работе в пиццерии и стандартах компании.

Если у сотрудника возникают вопросы, он может обратиться к инструктору или закрытой базе знаний. Она содержит всю информацию об опыте Dodo Pizza: от процесса приготовления теста до расширения сети. Эта база полезна как для линейных сотрудников, так и для партнеров сети.

При переходе на руководящую должность в пиццерии ситуация усложняется, поскольку на этом этапе нет сдачи нормативов, чтобы стать менеджером смены, недостаточно просто быстро готовить пиццу. Обычно руководитель пиццерии выявляет перспективных сотрудников, анализируя их производительность, КЛН и личные качества, такие как ответственность, организованность, коммуникабельность и лидерские способности. Опытный руководитель может определить потенциальных менеджеров уже на этапе собеседования. Обычно это энергичные, коммуникабельные и любознательные люди, способные быстро усваивать новую информацию. Они отличаются от других кандидатов, которые предпочитают иметь стабильный доход без стремления к развитию карьеры (что совсем не плохо, именно такие люди создают костяк команды).

Управляющий — это тот же менеджер, но с ярко выраженными качествами лидера. Он обладает опытом и навыками управления четырьмя основными аспектами предприятия, которые определяют его успех:

- люди: предотвращение высокой текучести кадров, обеспечение удовлетворенности сотрудников работой, сбор обратной связи;
- продукт: создание продукта, который вызывает вау-эффект: быстрое выполнение заказов, вкусная пицца, чистота и комфорт, отсутствие очередей;
- выручка: привлечение большего количества клиентов и превращение их в постоянных посетителей;
- эффективность: оптимизация расходов, повышение производительности труда сотрудников, снижение потерь продуктов.

Стоит отметить, что с каждым работником пиццерии «Додо Пицца» 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. План по персоналу, с обозначением месячного и годового фонда оплаты труда, а также необходимого количества человек, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – План по персоналу

Наименование	З/П	Кол-во человек	З/П в год
Региональный управляющий	70 000	1	840 000
Управляющий пиццерии	50 000	1	600 000
Менеджер смены	32 000	3	1 152 000
Инструктор	28 800	1	345 600
Пиццмейкер	25 600	5	1 535 000
Кассир	25 600	3	921 600
Курьер	20 800	4	998 400
Итого	252 800	18	6 392 600

Тип заработной платы – повременной. В таблице 12 указаны средние значения оплаты труда при стандартном восьмичасовом рабочем дне, без учета премий.

Общий штат сотрудников будет составлять 18 человек, что даст возможность создания 18 дополнительных рабочих мест в городе Сибай.

В плане по персоналу заработная плата представлена без учета социальных отчислений. Общий годовой фонд заработной платы составляет 6 392 600 рублей, социальные отчисления составят 1 191 780 рублей, а годовой

фонд заработной платы с учетом социальных отчислений составит 8 310 380 рублей.

Далее рассмотрим организационную структуру пиццерии, которая представлена рисунке 7.

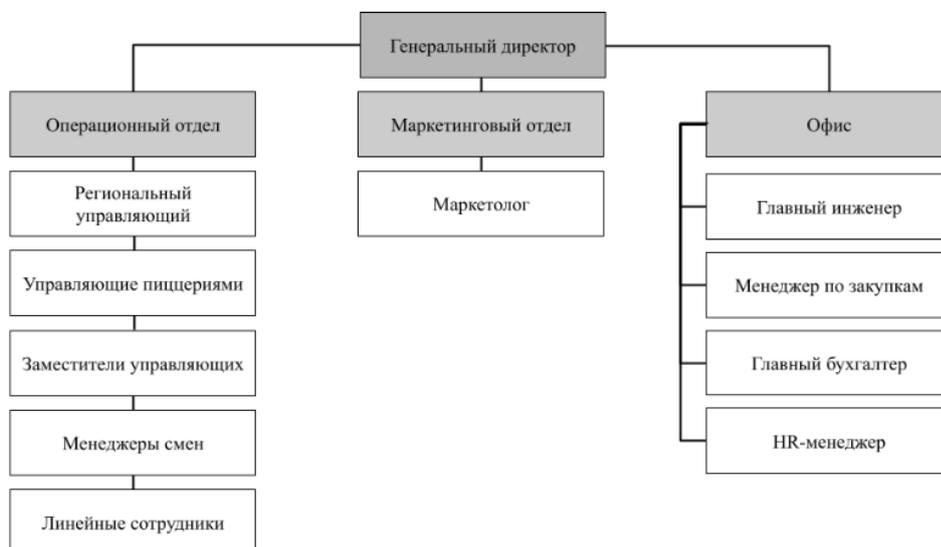


Рисунок 7 – Организационная структура пиццерии

Приведенную структуру управления персоналом можно отнести к линейной. Она позволяет директору оперативно управлять работой предприятия и находиться в курсе событий. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор, которому подчиняются три отдела: операционный отдел, маркетинговый отдел и офис.

Операционный отдел занимается управлением пиццериями и сетью. Маркетинговый отдел запускает и контролирует рекламные активности. А специалисты офиса помогают операционному и маркетинговому отделу в узкоспециализированных задачах. Например, начисляют зарплаты сотрудникам или ведут учет материальных ценностей.

Следующим этапом разработки бизнес-плана является анализ конкурентов.

В качестве конкурентов были выбраны пять организаций общественного питания, хорошо известных потребителю в г. Сибай:

- «Кустанас»;

- «PizzBurg»;
- «Пицца City»
- «Ariba Pizza»
- «Жиши Суши».

В таблице 13 представлена оценка конкурентов, которая проводилась по следующим показателям:

- средний чек;
- наличие или отсутствие веб-сайта;
- наличие или отсутствие услуги доставки;
- максимальное время доставки;
- основное меню;
- узнаваемость бренда в г. Сибай.

Таблица 13 – Анализ конкурентов

	Додо пицца	Кустанас	PizzBurg	Пицца City	Жиши Суши	Ariba Pizza
Средний чек, р.	500	500	1000	600	800	500
Наличие сайта	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет
Наличие доставки	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Время доставки, мин.	40	90	90	120	120	90
Меню	Пицца, закуски, десерты	Пицца, вторые блюда, суши, десерты	Пицца, вторые блюда, суши, салаты, десерты	Пицца, вторые блюда, суши, десерты	Пицца, суши, десерты	Пицца, салаты, десерты
Узнаваемость	Да	Да	Да	Да	Да	Нет

Из таблицы 13 можно сделать вывод, что в пиццерии «Додо» не такой широкий ассортимент меню, как у ее конкурентов, но благодаря высокому качеству приготовления, отличному сервису и быстрой доставке она удерживает свои позиции на рынке. Кроме того, «Додо Пицца» является крупнейшей ресторанной сетью в России.

Далее составим маркетинговый план.

Маркетинг компании состоит из двух уровней, каждый из которых имеет свои особенности. В частности, речь идет об инструментах маркетинга.

- Федеральный маркетинг включает телевизионную и онлайн-рекламу и финансируется за счет отчисления 3 % от оборота всех франчайзи в управляющую компанию «Додо Пицца».
- Локальный маркетинг осуществляется местным франчайзи и направлен на взаимодействие с жителями определённого города или района крупного города. Хотя партнер «Додо Пицца» не обязан заниматься локальным маркетингом, опыт показывает, что это существенно влияет на успех его пиццерий.

Локальный уровень имеет большое значение для понимания того, что для установления более тесного контакта с конечными потребителями, обычными людьми, необходимо проводить простые и понятные акции. Ведь даже если у людей изначально нет явной потребности в продукте, её можно создать. В таблице 14 представлены три варианта, которые могут улучшить коммуникационную стратегию пиццерии в городе Сибай.

Таблица 14 - Маркетинговый план пиццерии «Додо Пицца» в г. Сибай

Мероприятие	Частота проведения	Описание
Розыгрыши пиццы за активность в социальных сетях (лайки и репосты)	1 раз в месяц	Компания увеличивает активность в социальных сетях, в то время как клиенты получают возможность бесплатно попробовать отличную пиццу любимого бренда
День пиццы	1–2 раза в год	Целый день пицца «Пепперони» размером 25 сантиметров будет стоить 149 рублей вместо 399.

		Акция продлится до тех пор, пока не будет продано 500 пицц, таким образом компания увеличит количество посетителей и повысит лояльность клиентов, а гости попробуют самую популярную пиццу по себестоимости.
Пятничная пицца навынос	4 раза в месяц (каждую пятницу)	В вечернее время после работы скидка 10% на пиццу навынос. Предложение для тех, кто устал и хочет отдохнуть в пятницу вечером. У покупателей может возникнуть ассоциация: пятница = «Додо Пицца», что положительно повлияет на продажи пиццерии.

Я считаю, что мероприятия, перечисленные в таблице 14, помогут укрепить связь с аудиторией и увеличить количество клиентов пиццерии.

Далее составим производственный план открытия пиццерии.

Пиццерия «Додо Пицца» будет располагаться в арендованном помещении с отдельным входом. Общая площадь помещения составляет 179,77 квадратных метров, из которых торговый зал занимает 96,2 квадратных метров. Производственные помещения занимают 51,55 квадратных метров, включая горячий, холодный и тестомесильный цеха, мойку, холодильную и морозильную камеры. Еще 32,02 квадратных метра выделено под курьерскую зону, сухой склад, гардеробную, комнату для приёма пищи, отдыха, санузел и кабинет управляющего.

Перечень ремонтных работ представлен в таблице 15.

Таблица 15 - Перечень ремонтных работ

Наименование	Сумма
Ремонт помещения	2 600 000
Оборудование для зала	900 000
Оборудование для кухни	1 648 000
Оборудование для управления пиццерией	289 000
Итого	5 437 000

Согласно таблице 15, в помещении требуется провести ремонт, перепланировку и оборудовать торговым, кассовым, противокражным и прочим оборудованием на сумму 5 437 000 рублей.

Далее составим финансовый план открытия пиццерии и определим объём инвестиций, необходимых для реализации проекта.

Место открытия пиццерии – г. Сибай, ул. Заки Валиди, д.44, местоположение обосновано тем, что данный район считается центром города, здесь в шаговой доступности расположены офисные здания и торговые комплексы. Общая площадь помещения 179,77 кв.м., плата за аренду 140 000 рублей в месяц. Обозначим ежемесячные операционные затраты в таблице 16.

Таблица 16 - Ежемесячные операционные затраты на пиццерию

Статья расходов	Сумма
Арендная плата	140 000
Коммунальные платежи	20 000
Реклама	10 000
Оплата материалов	520 000
Интернет и телефон	4000
Заработная плата сотрудникам	532 717
Роялти	70 000
Амортизация	22 000
Итого	1 127 900

Согласно таблице 16 ежемесячные операционные расходы пиццерии составят 1 123 900 рублей.

Для открытия пиццерии нам нужны средства на:

- внесение паушального взноса в фонд «Додо пицца»;
- аренду помещения, проведение ремонта внутри и снаружи;
- приобретение оборудования для кухни, зала, управления;

- поиск и найм персонала;
- прочие мероприятия (первичная закупка сырья и т. д.)

Подробные инвестиции приведены в таблице 17.

Таблица 17 - Инвестиции в проект

Наименование	Сумма
Анализ микросреды	35 000
Ремонт помещения:	2 600 000
Оборудование для зала	900 000
Оборудование для кухни	1 648 000
Оборудование для управления пиццерией	289 000
Паушальный взнос в УК	350 000
Первичная закупка сырья	300 000
Найм и обучение персонала	20 000
Реклама	200 000
Услуги риэлтора	100 000
Итого	6 392 000

Согласно таблице 17, для реализации проекта требуется 6 392 000 рублей. Предприятие планирует использовать свои собственные средства в размере 3 392 000 рублей. Таким образом, владельцу необходимо привлечь дополнительные инвестиции на сумму 3 000 000 рублей. Однако после первого отчётного периода компания сталкивается с дефицитом денежных средств, и для его устранения планируется привлечь еще 3 480 000 рублей. В итоге общая сумма затрат составит 6 872 000 рублей. Чтобы решить эту проблему, было решено взять банковский кредит. Кредитором выступает ПАО «Сбербанк», который предоставляет нам заём в размере 3 480 000 рублей под 12% годовых на два года.

Следующий этап в разработке бизнес-проекта посредством составления бизнес-плана – анализ рисков.

Проведем анализ безубыточности. Точка безубыточности представляет собой уровень производства или реализации, на котором компания компенсирует все свои издержки в денежном или натуральном виде. Расчет данного параметра необходим для того, чтобы управленцы и работники могли определить необходимый объем производства и работы, достаточный для покрытия затрат, связанных с производством и продажей товаров.

Анализ точки безубыточности имеет большое значение при оценке рисков проекта, так как он позволяет определить реальный объем продаж, который потребует обеспечить компании, чтобы избежать убытков. Основываясь на анализе точки безубыточности, можно сделать предположение о возможности реализации запланированного количества продукции или услуг.

Прямые затраты увеличиваются пропорционально выручке от продаж, что обусловлено особенностями производственного процесса. Постоянные затраты (например, арендная плата и зарплата сотрудникам) остаются стабильными на протяжении всего периода производства, поскольку они не связаны с объемом продаж.

Точка безубыточности представляет собой точку пересечения графика доходов от продаж и общих затрат.

Так как дисконтированный период окупаемости проекта равен 24 месяцам, произведем расчет точки безубыточности для 25 месяца проекта. Расчет производится по формуле 8.

$$X = \frac{FC}{P-VC}, \quad (8)$$

где

X - точка безубыточности,

FC – постоянные затраты проекта,

P – цена единицы производимой продукции,

VC – себестоимость единицы производимой продукции.

Смоделируем график точки безубыточности в Project Expert, представленный на рисунке 8 и проведем расчеты [30].

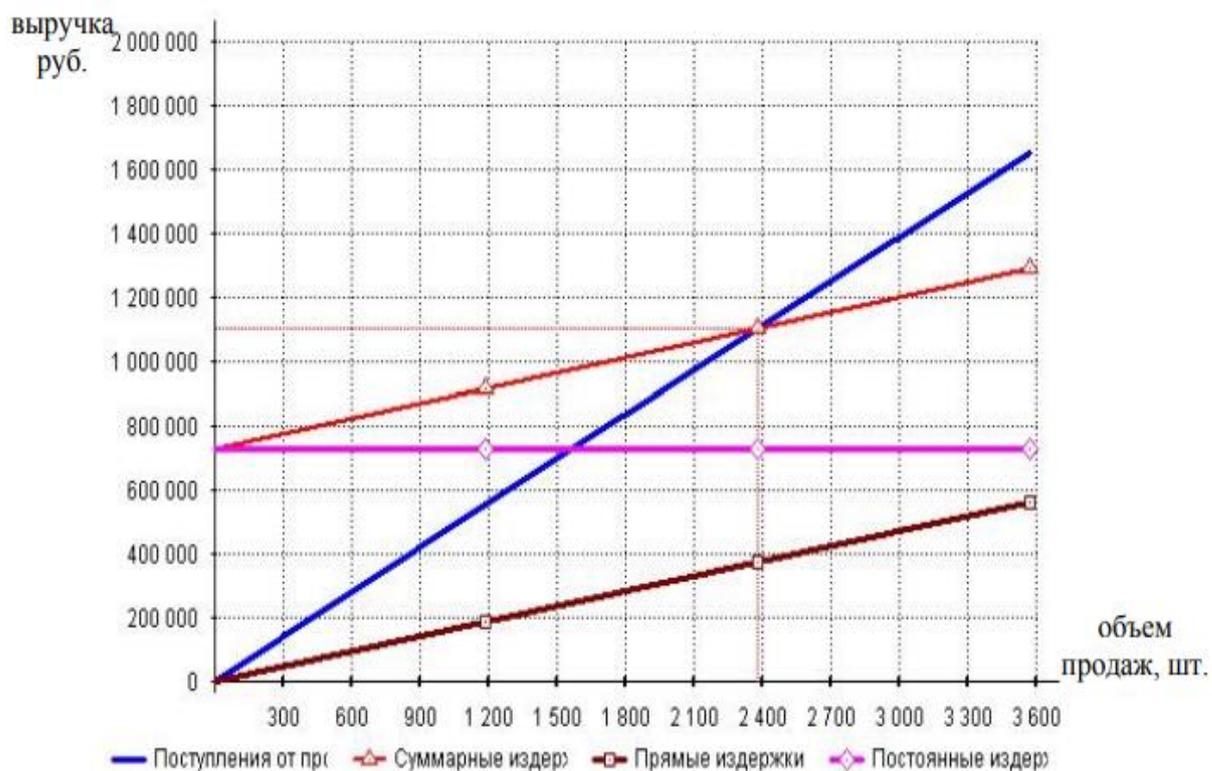


Рисунок 8 - Точка безубыточности

Постоянные затраты проекта составляют 1 127 900 рублей, цена товара — 549 рублей, а себестоимость — 169,5 рублей. Расчёты показывают, что точка безубыточности равна 2972,06 единиц товара. Умножив это значение на цену товара, получаем, что для покрытия убытков проекта необходимо продать товаров на сумму 1 163 166,94 рубля в течение месяца.

По информации, предоставленной в блоге - «Сила ума», который ведет основатель франшизы – Федор Овчинников. Пиццерия, работающая по франшизе «Додо Пицца», расположенная в городе Мелеуз, Республика Башкортостан, с населением 62 300 человек, продемонстрировала следующие результаты в мае 2024 года:

- Выручка – 5 136 627 рублей
- Операционные расходы (себестоимость продукции, контролируемые расходы, неконтролируемые расходы) – 3 759 298 рублей
- EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации) – 1 377 329 рублей

Таким образом, можно сделать вывод, что данная пиццерия генерирует прибыль, однако конкретные показатели эффективности потребуют более глубокого анализа.

В результате выполнения задач третьего раздела были успешно реализованы задачи бизнес-проекта посредством составления бизнес-плана, такие как:

- составление календарного плана, согласно которому для открытия пиццерии потребуется 159 дней и затраты в размере 6 631 465 рублей с учетом инфляции;
- проведение анализа конкурентов, доказывающего конкурентоспособность пиццерии «Додо пицца» в городе Сибай;
- составление производственного плана, согласно которому для открытия пиццерии потребуется 18 сотрудников, а общий годовой фонд заработной платы с учетом социальных отчислений составит 8 310 380 рублей;
- разработка маркетингового плана с представлением мероприятий для привлечения большего числа клиентов пиццерии;
- предоставление производственного и финансового планов, согласно которым ежемесячные операционные расходы пиццерии составят 1 123 900 рублей, а для реализации проекта потребуется сумма в размере 6 872 000 рублей, состоящая из собственных средств в размере 3 392 000 рублей и заемных средств в размере 3 480 000 рублей, которые планируется получить через кредит от ПАО «Сбербанк»;

- проведение анализа рисков с использованием программы Project Expert, который показал, что для компенсации возможных потерь проекта необходимо продавать товары на сумму 1 631 660,94 рублей в месяц.

Подводя итоги третьей главы, можно сказать, открытие пиццерии на основе франшизы «Додо Пицца» в городе Сибай имеет множество преимуществ и является весьма актуальным проектом, а реализация которого экономически целесообразна. Пиццерия в будущем способна своевременно погашать свои обязательства перед кредиторами за счет средств, находящихся на расчетном счете, так как планирует получать устойчивую прибыль

## Заключение

В заключение выпускной квалификационной работы следует сделать вывод, что автором была достигнута поставленная цель, состоявшая в составлении проекта посредством создания бизнес-плана по открытию пиццерии на основе франшизы «Додо Пицца» в городе Сибай.

В результате исследования теоретических основ бизнес-проектирования на предприятии в первой главе выпускной квалификационной работы автором было выявлено, что инвестиционный проект – это план или программа капиталовложения с целью получения прибыли в будущем. Инвестиционные проекты необходимо формировать для достижения и реализации инвестиционных целей, которые должны обеспечивать инвесторов нужными сведениями, для принятия решений об инвестировании. Обозначена роль бизнес-плана в обосновании инвестиционного проекта, которая заключается в том, что бизнес-план – это детальное изложение целей и путей достижения создаваемого производства, предназначенное для обоснования инвестиций. В этом его основное отличие от технико-экономического обоснования проекта. Бизнес-план проекта (предприятия) может входить в инвестиционный проект как его составная часть, заменять инвестиционный проект или включать несколько проектов (при расширении, модернизации, реконструкции предприятия). Также были рассмотрены методы оценки эффективности бизнес-проектов.

Во второй главе автором был проведен анализ хозяйственной деятельности ООО «Додо Франчайзинг», согласно которому были сделаны следующие выводы:

- Основным видом деятельности ООО «Додо Франчайзинг» является консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22). В ходе анализа мы сравнили ключевые финансовые показатели организации со средними (медианными) значениями

данных показателей конкретной отрасли (вида деятельности) и всех отраслей Российской Федерации.

- Среднеотраслевые и среднероссийские значения показателей рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности за 2022 год, представленной ФНС. При расчете среднеотраслевых данных учитывались организации, величина активов которых составляет более 10 тыс. рублей, и выручка за год превышает 100 тыс. рублей. Из расчета также исключались организации, отчетность которых имела существенные арифметические отклонения от правил составления бухгалтерской отчетности. При сравнении использованы среднеотраслевые показатели организаций сопоставимого масштаба деятельности - крупные предприятия (выручка более 2 млрд рублей в год).

- Финансовое состояние ООО «Додо Франчайзинг» на 31.12.2022 значительно лучше финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22). При этом в 2022 году финансовое состояние организации улучшилось.

- Сравнение финансовых показателей организации со средними показателями для всех видов деятельности позволяет сделать такой же вывод. Финансовое положение ООО «Додо Франчайзинг» значительно лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе ФНС и удовлетворяет указанным выше критериям.

Также было дано понятие франшизы и выявлено, что — это, прежде всего контракт, в котором выражены условия ведения бизнеса с правом возмездного использования торгового имени и фирменных технологий франчайзера.

Изучены выгодные условия для франчайзи, открывающих новые точки по франшизе ООО «Додо Франчайзинг»:

- Высокая скорость окупаемости: средняя окупаемость пиццерии составляет 3 года.

- Опыт основателя Фёдора Овчинникова: он изучил работу различных ресторанов и создал концепцию, которая успешно применяется во всех заведениях сети.
- Прозрачный бизнес: основатель делится финансовыми отчётами и внутренними процессами в своём блоге, что позволяет наблюдать за развитием бизнеса.
- Собственная облачная система управления: «Додо ИС» помогает контролировать все процессы и координировать работу персонала.
- Одинаково вкусная пицца: сеть использует собственную систему рецептов и процессов приготовления, что обеспечивает стабильное качество продукции.
- Сопровождение на всех этапах: франчайзи получает поддержку на всех этапах открытия и работы пиццерии, включая обучение, тренинги и помощь в продвижении.

В третьей главе был составлен проект посредством составления бизнес-плана по открытию пиццерии на основе франшизы ООО «Додо Франчайзинг» в городе Сибай, согласно следующим разделам: резюме проекта, календарный план, организационный план, анализ конкурентов, план маркетинга, производственный план, финансовый план и анализ рисков.

Первый этап – составление календарного плана, с помощью диаграммы Ганта, показал, что для открытия пиццерии потребуется 159 рабочих дней.

Второй этап – составление организационного плана. На данном этапе автором была определена организационно-правовая форма компании – общество с ограниченной ответственностью (ООО), определен тип организационная структура компании – линейная, представлен план по персоналу, согласно которому штат пиццерии будет включать 18 человек, а общий годовой фонд заработной платы составит 6 392 600 рублей, социальные отчисления составят 1 191 780 рублей, годовой фонд заработной платы с учетом социальных отчислений составит 8 310 380 рублей.

Третий этап – анализ конкурентов. Автором была представлена оценка конкурентов, которая проводилась по следующим показателям:

- средний чек;
- наличие или отсутствие веб-сайта;
- наличие или отсутствие услуги доставки;
- максимальное время доставки;
- основное меню;
- узнаваемость бренда в г. Сибай.

Оценка показала, что «Додо Пицца» обладает менее широким ассортиментом меню, нежели ее конкуренты, но благодаря высокому качеству приготовления, отличному сервису и быстрой доставке она сможет удерживать свои позиции на рынке.

Четвертый этап – маркетинговый план. В данном разделе были представлены мероприятия, которые помогут укрепить связь с аудиторией и увеличить количество клиентов пиццерии.

Пятый этап – производственный план. Благодаря составлению производственного плана автором было выявлено, что для проведения ремонтных работ, перепланировки и оборудования помещения торговым, кассовым, противокражным и прочим оборудованием будет необходимо затратить 5 437 000 рублей.

Шестой этап – финансовый план. Благодаря составлению финансового плана автором было выявлено, что для открытия пиццерии на основе франшизы ООО «Додо Франчайзинг» в городе Сибай потребуются инвестиции в размере 6 872 000 рублей, из них 3 480 000 рублей будут взяты в кредит под 12% годовых на два года в ПАО «Сбербанк», также были определены операционные затраты по проекту, равные 1 127 900 рублей в месяц.

Седьмой этап – анализ рисков. Автором был проведен анализ безубыточности с помощью программы Project Expert, который показал, что для покрытия убытков проекта будет необходимо продавать товары на сумму

1 631 660,94 рублей в месяц. Кроме того, были рассмотрены показатели другой пиццерии, работающей в городе Мелеуз Республики Башкортостан, которая приносит прибыль.

Практическая ценность работы заключается в том, что в ней детально рассмотрены основные разделы проекта посредством составления бизнес-плана. Разработанный проект пригоден к реализации, поскольку он содержит основные расчеты и базируется на оценке реальной рыночной ситуации в городе Сибай.

## Список литературы

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535382> (дата обращения: 21.04.2024).
2. Анализ системы маркетинговых коммуникаций «Додо Пицца» [Электронный ресурс]. URL: [http://repo.ssau.ru/bitstream/Korolevskie-chteniya/Analiz-sistemy-marketingovyh-kommunikacii-firmy-%C2%ABDodo-Picca%C2%BB-94832/1/978-5-7883-1669-7\\_2021-790-791.pdf](http://repo.ssau.ru/bitstream/Korolevskie-chteniya/Analiz-sistemy-marketingovyh-kommunikacii-firmy-%C2%ABDodo-Picca%C2%BB-94832/1/978-5-7883-1669-7_2021-790-791.pdf) (дата обращения: 20.04.2024)
3. Блог Фёдора Овчинникова «Сила ума» [Электронный ресурс]. URL: <https://sila-uma.ru/author/9/> (Дата обращения: 09.05.2024)
4. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.]; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13526-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535525> (дата обращения: 05.05.2024).
5. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. Н. Голубкова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04357-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535995> (дата обращения: 01.05.2024).
6. Додо Книга [Электронный ресурс]. URL: <https://dodobrands.io/ru/post/dodobook1-0/> (дата обращения: 27.04.2024)

7. Дрещинский, В. А. Планирование и организация работы структурного подразделения : учебник для среднего профессионального образования / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 407 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-14662-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544308> (дата обращения: 29.05.2024).
8. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09362-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538701> (дата обращения: 19.04.2024).
9. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05189-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536446> (дата обращения: 02.05.2024).
10. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 456 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18872-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/554991> (дата обращения: 29.04.2024).
11. Киреенко В.П. Бизнес-планирование с использованием программы project expert [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.ru/read?id=400158&pagenum=20> (дата обращения: 08.05.2024).
12. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство

- Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534478> (дата обращения: 10.05.2024).
13. Производственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16694-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535963> (дата обращения: 13.05.2024).
14. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16674-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544941> (дата обращения: 02.05.2024).
15. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08683-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542326> (дата обращения: 02.05.2024).
16. Малюк, В. И. Производственный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07364-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538939> (дата обращения: 26.04.2024).
17. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст : электронный // Образовательная

- платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536234> (дата обращения: 25.05.2024).
18. Овсянников, А. А. Современный маркетинг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 500 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17731-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545088> (дата обращения: 01.05.2024).
19. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555567> (дата обращения: 26.04.2024).
20. Орлова П.И. Бизнес-планирование. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и К, 2020. — 284 с. (дата обращения: 29.04.2024)
21. Основные понятия франчайзинга. Методическое пособие [Электронный ресурс]. URL: <https://sofp.ru/upload/Osnovnyye%20ponyatiya%20franchaizinga.pdf> (дата обращения: 29.04.2024)
22. Петрученя, И.В. Бизнес-планирование: монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. — Красноярск : СФУ, 2021. — 196. (дата обращения: 20.05.2024)
23. Погосян Р.Р., Моругина А.В. Роль и значение анализа в процессе бизнес-планирования // Актуальные вопросы устойчивого развития государства, общества и экономики. сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2022. С. 308-311. (дата обращения: 13.04.2024)
24. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс]. URL:

- [https://library.fa.ru/ve\\_files/works/Sergeev.pdf](https://library.fa.ru/ve_files/works/Sergeev.pdf) (Дата обращения: 10.05.2024)
- 25.Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс]. URL: [https://etu.ru/assets/files/Faculty-FEM/conferences/2022-spm-fem-leti\\_itog.pdf](https://etu.ru/assets/files/Faculty-FEM/conferences/2022-spm-fem-leti_itog.pdf) (дата обращения: 10.05.2024)
- 26.Спиридонова, Е. А. Создание стартапов : учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14065-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544141> (дата обращения: 12.04.2024).
- 27.Федеральная налоговая служба. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения: 10.05.2024)
- 28.Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534525> (дата обращения: 29.04.2024).
- 29.Франшиза «Додо Пицца». Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://dodofranchise.ru/> (Дата обращения: 01.05.2024)
- 30.Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 221 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495648> (дата обращения: 01.05.2024).
31. Юдина О.В., Александрова А.О., Харламова Н.С. Подход к выбору программного обеспечения бизнес-планирования // Экономические возможности России в условиях вызовов мировой экономики: подходы и решения. Материалы международной научно-практической конференции. 2022. С. 345-350. (дата обращения: 29.05.2024).