

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра Экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 – Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

 Е.С. Рычкова


«26» 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Анализ использования франчайзинга в коммерческой деятельности» (на примере магазина «Кальцедония» ИП Яценко А.В.)

Исполнитель


студент группы 475

 20.06.18

Э.А. Прощеваева

Руководитель


доцент, к.э.н.

 25.06.18

Е.И. Красникова

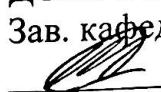
Нормоконтроль

ассистент

 20.06.2018 Н.Б. Калинина

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

факультет экономический  
кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 – Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
 Е.С. Рычкова  
« 20 » 04 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Прощеваевой Эльвиры Андреевны

1. **Тема бакалаврской работы** Анализ использования франчайзинга в коммерческой деятельности (на примере магазина «Кальцедония» ИП Яценко А.В.) *пр. от 23.04.18 12:14 ч*

2. **Срок сдачи студентом законченной работы** 20.06.2018

3. **Исходные данные:**

- теоретическая часть: учебная, научная и периодическая литература по раскрытию основных понятий и категорий анализ франчайзинга;
- практическая часть: финансовая отчетность магазина «Кальцедония», организационно-распорядительные документы объекта исследования и другие необходимые данные для проведения исследования по теме бакалаврской работы.



4. **Содержание бакалаврской работы** (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические аспекты анализа использования франчайзинга;
- организационно-экономическая характеристика объекта исследования;
- оценка результатов использования франчайзинга в объекте исследования;
- разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности объекта исследования.

5. **Перечень материалов приложения** (наличие схем, рисунков, диаграмм, таблиц): финансовая отчетность за период исследования объекта бакалаврской работы. При раскрытии теоретического, практического материала, его обобщения и систематизации следует использовать схемы, графики, таблицы.

6. **Консультанты по бакалаврской работе**

7. **Дата выдачи задания** 20.04.2018

Руководитель бакалаврской работы Красникова Е.И., доцент к.э.н.   
Задание принял к исполнению 20.04.2018   
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 70 с., 26 таблиц, 5 рисунков, 71 источник.

ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНШИЗА, ФРАНЧАЙЗИ, ФРАНЧАЙЗЕР, ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ УСЛУГИ, ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ ИНДУСТРИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью бакалаврской данной работы является анализ использования франчайзинга в коммерческой деятельности на примере магазина «Кальцедония» ИП Яценко А.В.

Объектом исследования в данной работе является магазин «Кальцедония».

Предмет исследования – франчайзинговая деятельность магазина «Кальцедония».

Проведенное исследование позволило выявить ряд проблем в деятельности магазина «Кальцедония», на основе которых были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование деятельности объекта исследования.

Предложенные мероприятия позволят увеличить финансовые результаты магазина «Кальцедония» и повысить уровень конкурентоспособности объекта исследования.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты анализа использования франчайзинга	7
1.1 Сущность, виды франчайзинга	7
1.2 Методы анализа использования франчайзинга	16
2 Анализ использования франчайзинга в деятельности магазина «Кальцедония»	23
2.1 Анализ рынка франчайзинга	23
2.2 Организационно-экономическая характеристика магазина «Кальцедония»	29
2.3 Анализ использования франчайзинга магазина «Кальцедония»	39
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности магазина «Кальцедония»	50
3.1 Обоснование и разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности магазина «Кальцедония»	50
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	57
Заключение	60
Библиографический список	64

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что предприятиям малого бизнеса необходимо сохранять эффективность деятельности в условиях кризиса. Один из методов – предложить себя в качестве стратегических партнеров для крупных компаний. Одной из таких моделей управления является франчайзинг.

Согласно определению Международной Ассоциации Франчайзинга, «франчайзинг – это система перманентных отношений, устанавливаемых между франчайзером и франчайзи, в результате которых знания, имидж, успех, методы производства и маркетинг передаются франчайзи в обмен на взаимное удовлетворение интересов.

Всем известны такие широкие бренды как «Макдональдс», «Кока-кола», «Адидас», «Ксерокс» и другие. Эти логотипы давно известны и отличаются высоким уровнем качества и имеют высокий уровень репутации. Компании могут считаться большими производителями с хорошими каналами реализации, по которому продукция распространяется внутри страны и потом по всему миру. Бизнес такого рода является довольно успешным, модель которого и называется франчайзинг. Такой вид коммерции богат идеями не только для большого производства, но и для предприятий малого и среднего бизнеса.

В последние двадцать лет в мировом деловом сообществе, и Россия не исключение, набирает обороты такой вид бизнеса, как франчайзинг.

Россия находится в числе лидеров по динамике роста стартапов, открывшихся по франшизе.

Российский рынок франшиз представлен более чем 60 видами сфер деятельности. По статистике, представленной журналом «Франчайзи», в 2016 году больше половины современных франшиз связаны с торговлей.

Современная экономическая наука содержит достаточно целостное представление о франчайзинге: представлена устоявшаяся

терминологическая база. присутствует много материалов, посвященных проблеме его развития на территории России, перспективам развития франчайзинга в целом, преимуществам и недостаткам данной модели бизнеса.

Объектом исследования в данной работе является магазин «Кальцедония».

Предмет исследования – франчайзинговая деятельность магазина «Кальцедония».

Целью бакалаврской данной работы является анализ использования франчайзинга в коммерческой деятельности на примере магазина «Кальцедония» ИП Яценко А.В.

Задачи исследования:

- рассмотреть сущность, виды франчайзинга;
- рассмотреть методы оценки эффективности использования франчайзинга;
- провести анализ рынка франчайзинга в России;
- дать организационно-экономическую характеристику магазина «Кальцедония»;
- дать оценку показателей эффективности использования франчайзинга магазина «Кальцедония»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности магазина «Кальцедония»;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Источниками исходной информации для написания работы послужили статьи.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА

## 1.1 Сущность, виды франчайзинга

Слово «франчайзинг» произошло от французского «fran-chise», что означает «льгота, привилегия, освобождение от налога, взноса». Впоследствии это слово закрепилось в англоязычных государствах<sup>1</sup>.

В законодательстве РФ понятия «франчайзинг», как и «франшиза», не существует. На сегодняшний день отношения на российском рынке франшиз регулируются договором коммерческой концессии – статья 54 ГК РФ «О коммерческой концессии»<sup>2</sup>

В ГК РФ (ст. 1027) этот термин получил название «коммерческая концессия» и «договор коммерческой концессии» и ему дается следующее определение: «По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, а также на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав — товарный знак, знак обслуживания и т. д.»

Таблица 1 - Сравнительный анализ категории «франчайзинг»

ФИО автора	Определение категории
1	2
А.Н. Галетко	Система договорных взаимоотношений, позволяющая объединить крупный и мелкий бизнес
Т.В. Коноплянникова	Система взаимоотношений, которая заключается в возмездной передаче одной стороной (франчайзером) другой стороне (франчайзи) товарного знака, технологии и другой коммерческой информации, использование

<sup>1</sup> Волкова, В.В Франчайзинг, как новый вид бизнеса // Молодой ученый. 2017. С. 158.

<sup>2</sup> Гражданский Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон № 51-ФЗ от 30.11.1994 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

	которой будет способствовать росту франчайзи и надежному закреплению на рынке.
Л.Т. Снитко	Вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату право на определенный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.

Продолжение таблицы 1

1	2
В.Б. Плаксун	Коммерческие отношения между фирмами, когда организатор-франчайзер малому предприятию-франчайзи права на продажу своих товаров и услуг за плату, используя разработанную бизнес-модель, ноу-хау, фирменный дизайн.
М.В. Кобяк	Формула длительного делового сотрудничества, в процессе которого одна компания – франчайзер (правообладатель) предоставляет другой компании – франчайзи (пользователю) лицензию (франшизу) на ведения деятельности под именем правообладателя на ограниченной территории на срок и условиях, определенных договором.
Н.А. Борейко	Вид предпринимательской деятельности, регламентированный договором франчайзинга, основанный на сотрудничестве двух или нескольких независимых хозяйствующих субъектов, при котором одна компания (франчайзер) предоставляет на возмездной основе на определенный срок и на оговоренной территории другой компании или группе компаний (франчайзи) – право использования комплекса исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности, а также осуществлять техническую, маркетинговую и консультационную поддержку в течение срока действия договора
Г.Р. Юсупова	Система перманентных отношений, устанавливаемых между франчайзером и франчайзи, в результате которых знания, имидж, успех, методы производства и маркетинг передаются франчайзи в обмен на взаимное удовлетворение интересов
В.В. Волкова	Форма продолжительного делового сотрудничества нескольких фирм, при котором компания с известным на рынке именем (франчайзер) перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от нее предприятиям (франчайзи).
В.Д. Подина	Один из известных инструментов, который реально позволяет повысить эффективность малого и среднего бизнеса
С.В. Грицунова	Тип взаимоотношений между рыночными субъектами, когда первая сторона (франчайзер) предоставляет второй стороне (франчайзи) за плату право на конкретный вид предпринимательства, применяя разработанную бизнес-модель его ведения.
М.Л. Сеибиева	Предпринимательская деятельность, при которой правообладатель комплекса исключительных прав предоставляет его в пользование на возмездной основе другому лицу
М.М. Константинова	Бизнес-сотрудничество, в основе которого подразумевается предоставление лицензии на применение товарного знака и технологии со взаимными обязательства и льготами по ведению бизнеса между франчайзером и франчайзи.
Н. Смирнова	Взаимовыгодная форма сотрудничества крупного и мелкого предпринимательства: предоставление небольшой фирме лицензии на товарный знак или технологию, прав на производство или продажу продукции крупной, независимой фирмы с высоким рейтингом на рынке
А. Алексеев	Система отношений между субъектами предпринимательской деятельности
Ф. Ашуров	Способ организации предпринимательской деятельности, согласно которому предприниматель может объединиться с уже действующей большой сетью.



Таким образом, объединяя вышеуказанные определения, следует отметить, что франчайзинг представляет собой систему договорных отношений на возмездной основе, представляющей передачу одной стороной (франчайзером) другой стороне (франчайзи) товарного знака, технологии или другой коммерческой информации на основе разработанной франчайзером бизнес-модели, ноу-хау или фирменного дизайна.

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

В нашей стране, равно как и в остальном мире, наибольшую популярность приобрели следующие виды франчайзинга:

- торговый – право на реализацию товара под брендом компании;
- сервисный – получение права заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера;
- производственный – передача технологии производства и технического опыта. Франчайзи имеет право изготавливать изделия такого же качества, что и франчайзер;
- смешанный – некая комбинация товарного, сервисного и производственного франчайзинга. Так, например, франчайзер может выпускать товар, а франчайзи – его распространять и предоставлять сервисные услуги.<sup>3</sup>

На основе вида деятельности выделяют такие виды франчайзинга:

---

<sup>3</sup> Новиков, В. Франчайзинг - оптимальная форма малого бизнеса // Деловой вестник. 2015. №5 (96). С. 16.

- производственный (франчайзер передает партнеру технологию производства продукта, а также необходимый технический опыт. Франчайзи налаживает изготовление продукта на собственной территории с правом ставить на нем товарный знак франчайзера. При этом продукт должен соответствовать параметрам и качеству изначального товара);

- сервисный (предприниматель получает право использовать уникальные рецепты и технологии предоставления определенного вида услуг. Открывая свою точку, франчайзи получает возможность не только использовать известный товарный знак, но и проводить обучение персонала по предоставлению услуг, пользоваться базой данных франчайзера, его программным обеспечением в своей работе);

- торговый (франчайзи не занимается производством товаров, а исключительно его реализацией. Изготавливает товар франчайзер, он же предоставляет методику продаж. То есть предприниматель открывает магазин, используя товарный знак производителя, получает поддержку в обучении персонала касательно характеристик товара и методов его реализации, подборе ассортимента, мерчандайзинге и прочему);-

- смешанный (представляет собой гармоничное сочетание торгового, производственного и сервисного франчайзинга. Такой вид реализации бизнеса появляется, когда франчайзи открывает точку по реализации товара франчайзера, и одновременно предоставляет услуги по сервисному обслуживанию или использованию этой продукции).<sup>4</sup>

Следующий вид франчайзинга – по объему предоставляемой технологии франчайзера. К ним относят франчайзинг дистрибуции продукта и бизнес-формата. Некоторые специалисты включают эти типы франчайзинга в вышерассмотренные виды. Но другие предпочитают выделять их в отдельную группу.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Дьяконова, С.Н. Исследование эффективности принятия и распространения франчайзинга Российскими предприятиями // Российское предпринимательство. 2016. № 5. С. 217.

<sup>5</sup> Снитко, Л.Т. Система франчайзинга и его эффективность на конкурентном товарном рынке // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 3. С. 104.

Дистрибуция продукта. Самый простой вид сотрудничества, когда предприниматель реализует товар или ассортимент товара производителя, используя его товарный знак. То же касается и предоставления услуг. В этом случае интерес франчайзера заключается в максимальном расширении сети сбыта своего товара. Охватив территориально интересующий его регион, он начинает совершенствовать качество сбыта и реализации своей продукции. И тогда его бизнес переходит на новый этап, а с франчайзи ведутся отношения уже на другом уровне и в другом формате.

Бизнес-формат. Договариваясь о сотрудничестве на уровне бизнес-формата, франчайзи кроме собственно товара с известной торговой маркой получает не только методологию, по которой может реализовывать продукцию или предоставлять услугу. Ему на руки предоставляется полностью сформированная концепция бизнеса. То есть франчайзер предоставляет правила организации и оформления торговой точки, униформы обслуживающего персонала, его обучения, стратегии обслуживания клиентов, ведения маркетинговой политики и рекламных кампаний.

Франчайзинг может быть реализован в различной форме в зависимости от того, как распределены обязанности между франшизодателем и франчайзи. Соответственно, принято выделять такие формы организации франчайзинга:

- прямой (предусматривает прямое общение между франчайзером и франчайзи, которые заключают договор на открытие одной торговой точки по реализации конкретного товара или услуги. Франшизодатель сам занимается поставкой продукции, обучением персонала, консультированием, доведением маркетинговой и рекламной политики производителя. Он же осуществляет контроль за соблюдением установленных правил реализации товара);

- развитие территории (форма сотрудничества предполагает масштабное освоение определенной территории. В этом случае в качестве

франчайзи выступает так называемый разработчик территории, areadeveloper. На основании договора он обязуется на четко установленной территории в четко установленный срок открыть определенной количество торговых точек по реализации продукции или услуг франчайзера);

- мастер-франчайзинг (предполагает максимально возможную передачу прав франчайзи на развитие сети торговой марки на определенной территории).

- субфранчайзинг (предполагает передачу франчайзером части прав франчайзи, которые помогут в достижении поставленных задач. К таким делегированным правам может относиться право перепродажи франшизы третьим лицам).<sup>6</sup>

Субфранчайзинг и мастер-франчайзинг также принято называть территориальным, или многоуровневым франчайзингом. Для того, что стратегия территориального развития франчайзинговой компании была успешной, необходимо предусмотреть три момента:<sup>7</sup>

- обоснование целесообразности использования стратегии многоуровневого франчайзинга с определением системы взаимоотношений между всеми участниками франчайзинговой системы (франчайзер, субфранчайзер и франчайзи);

- определение региона или территории для предложения субфранчайзеру, если ему будет предоставляться право эксклюзивной работы на них;

- принятие решения о возможном предоставлении франчайзи права расширения своей деятельности на той территории, где он функционирует.

Средний размер инвестиций для создания предприятия по франшизе в России составляет примерно 90 тыс. долл.

К основным факторам, препятствующим эффективному и быстрому

---

<sup>6</sup> Пекова, А.Л. Развитие франчайзинга как фактор поддержки малого бизнеса в современных условиях России // Молодой ученый. 2017. № 5. С. 28.

<sup>7</sup> Дьяконова, С.Н. Исследование эффективности принятия и распространения франчайзинга Российскими предприятиями // Российское предпринимательство. 2016. № 5. С. 217.

распространению франчайзинговой модели в стране, относятся:

- недостаточное развитие нормативной и законодательной базы по вопросам правового обеспечения франчайзинга;
- недостаточность учета специфики хозяйственной деятельности в разных регионах; недостаточное число квалифицированных специалистов, которые занимаются данной системой и развивают ее на территории РФ;
- недоверие к модели франчайзинга среди предпринимателей, связанное с недостаточной разъяснительной работой по вопросам ведения бизнеса по данной схеме;
- недостаточный учет особенностей психологии и поведения потребителей;
- высокая бюрократизация федеральных административных структур;
- неэффективность налоговой системы РФ.<sup>8</sup>

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

- на данный момент в России инфраструктура франчайзинговых отношений находится на стадии становления, что сопровождается постоянным ростом. Об этом свидетельствует статистика не только российских экспертов, но и зарубежных в том числе;
- на государственном уровне решается часть экономических проблем, связанных с дальнейшим развитием франчайзинга в России, а именно: разработаны кредитные продукты, специально адаптированные для франчайзи, так рядом банков, начинающим предпринимателям выдаются гранты на открытие бизнеса по франшизе;
- так же постепенно формируются рейтинги франшиз, но уровень доверия к их результатам пока у предпринимателей невелик, так как большинство предложений хорошо развиты за рубежом, а как поведет себя потребитель в России нужно будет проверять на собственном опыте.

Таким образом, перспективы бизнеса франшиз рисуются вполне

---

<sup>8</sup> Франчайзинг по-русски: проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/franchising-po-russki.html>. 14.05.2018.

хорошие, и в век технологий и интернета, динамика открытия новых предприятий будет только увеличиваться. Если исходить с показателей в кризисные годы где рост рынка франшиз составил почти 98 %, то в годы пост кризисные тенденция применения данной модели ведения бизнеса будет весьма актуальной и достаточно востребованной. И конечно же, данный вид бизнеса достаточно удобен, так как имеет уже готовую модель, дизайн, товарный ассортимент и поддержку продавца франшизы.

Перспективность регионального франчайзинга как ведущей стратегии социально-экономического развития того или иного российского региона, а следовательно, и эффективного развития экономики для государства в целом не оставляет никаких сомнений.<sup>9</sup>

Франчайзинг совмещает в себе преимущества характерные малым предприятиям, с одной стороны, и крупным компаниям, с другой. И франчайзи, и франчайзер получают друг от друга то, что у них по отдельности отсутствует, быстрее, чем это можно достигнуть в обычной практике предпринимательства.<sup>10</sup>

Таблица 2 - Преимущества франчайзинга

Преимущества франчайзинга	
Для франчайзера	Для франчайзи
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение бизнеса с минимальными инвестициями;</li> <li>- получение дополнительных доходов;</li> <li>- избежание законодательных барьеров;</li> <li>- экономия общехозяйственных расходов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- присоединение к успешно развивающемуся бизнесу;</li> <li>- обучение персонала и контроль над ведением бизнеса со стороны франчайзера;</li> <li>- распространение успешного опыта в рамках франчайзинговой сети;</li> <li>- частичное финансирование со стороны франчайзера;</li> <li>- преимущества, связанные с высокой покупательской способностью франчайзера;</li> <li>- выгоды, связанные с эксклюзивными правами распределения;</li> </ul>

Преимущества, которые предоставляет франчайзинг, не уступают

<sup>9</sup> Фатова, С.А. Современные тенденции, проблемы и перспективы развития франчайзинга в России // Петербургский экономический журнал : научно-практический рецензируемый журнал. 2015. № 4. С. 160.

<sup>10</sup> Дьяконова, С.Н. Исследование эффективности принятия и распространения франчайзинга Российскими предприятиями) // Российское предпринимательство. 2016. № 5. С. 217.

перед его недостатками, тем более, что эффект последних может быть значительно уменьшен путем правильной разработки франчайзингового договора и четкой организации работы франчайзера.

Исходя из приведенных положительных и отрицательных факторов решения в области франчайзинга должно основываться на тщательном анализе информации о партнере (франчайзере или франчайзи) и бизнес среде.

Таблица 3 - Недостатки франчайзинга

Недостатки франчайзинга	
Для франчайзера	Для франчайзи
<ul style="list-style-type: none"> <li>- неудачи одного франчайзи распространяются на всю сеть;</li> <li>- противоречивость положения франчайзи в системе франчайзинга. Франчайзи является независимым бизнесменом и, одновременно, обязан строго соблюдать стандарты, установленные франшизой;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стоимость франшизы. Начальный взнос, ежемесячные платежи и рекламные платежи являются иногда довольно обременительными, особенно, когда дела идут не столь хорошо;</li> <li>- строгое соблюдение стандартизированных процедур;</li> <li>- ограничения, касающиеся закупок;</li> <li>- ограниченный ассортимент товаров;</li> <li>- территорию франшизы невозможно навязывать потребителям;</li> <li>- франчайзи не вправе самостоятельно продать свою франшизу;</li> <li>- франчайзи располагает гораздо меньшим количеством рычагов воздействия на франчайзера;</li> </ul>

Франчайзинговая индустрия весьма активно развивается и показывает отличные результаты, особенно в секторе социальных услуг. Обратимся к самому понятию сервисного франчайзинга, прежде всего, это копирование уникального способа предоставления и подачи услуг. Его основная направленность – организация высокого уровня обслуживания потребителей. Торговая марка несет потребителю информацию о процессе оказания услуги, а точнее – о высоком стандарте этого процесса, его формате и качестве.

Мировая практика свидетельствует о том, что франчайзинг – это система взаимоотношений, которая заключается в возмездной передаче одной стороной (франчайзером) другой стороне (франчайзи) товарного знака, технологии и другой коммерческой информации, использование которой будет способствовать росту франчайзи и надежному закреплению на рынке.

При этом франчайзер обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь.<sup>11</sup>

Итак, для франчайзинга характерны следующие основные черты и признаки:

- франчайзинг предполагает собой наличие двух сторон соглашения (договора) - франчайзера и франчайзи;

- франчайзер является владельцем исключительных прав: товарного знака, фирменного стиля, патента, идеи, авторского права и аналогичных прав. Применяя российскую терминологию, франчайзер является правообладателем;

- франчайзер, являясь правообладателем, передает свои права франчайзи на определенных условиях. Франчайзи осуществляет свою деятельность под товарным знаком франчайзера, используя его репутацию на рынке товаров (услуг), и по своему фирменному стилю идентифицируется с франчайзером;

- франчайзер выступает в единственном числе; франчайзи, работающих по договору с правообладателем, может быть несколько, т. е. это своего рода сеть, работающая по единой методике. Цель франчайзинга - ведение своего бизнеса, цель сетей - продажа большего количества товаров (услуг) и привлечение как можно большего числа участников

## **1.2 Методы анализа использования франчайзинга**

Одним из важнейших разделов технико-экономического обоснования проекта франчайзингового предприятия, как и любого другого инвестиционного проекта, является оценка экономической эффективности его создания и деятельности, которая позволяет составить приблизительное представление о результатах, которые будут получены в результате его функционирования.

Наибольшее распространение во многих странах мира получили такие

---

<sup>11</sup> Мамедова Ф. И. Перспективы использования франчайзинга для повышения эффективности управления современным торговым бизнесом // Научнометодический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 2631–2635.



способы оценки инвестиционных проектов:<sup>12</sup>

- простые (статические) методы:

а) способ определения срока окупаемости инвестиций. Этот способ оценки экономической эффективности инвестиционного проекта предусматривает расчет показателя срока окупаемости инвестиций - периода времени, в течение которого недисконтированные доходы, полученные от реализации проекта, полностью покроют недисконтированные вложенные инвестиции. Сравнение этого показателя с экономически оправданным сроком окупаемости осуществляемых инвестиций позволяет сделать вывод о целесообразности инвестирования;

б) способ определения простой нормы прибыли на инвестиции (балансовой рентабельности инвестиций). Такой способ также не учитывает изменение стоимости денег во времени. Его сущность сводится к расчету нормы прибыли на вложенный капитал как отношение суммы чистого (валовой) прибыли, полученной в течение анализируемого периода (обычно в течение срока реализации инвестиционного проекта), в общих инвестиционных расходах, которые способствовали его получению. Сравнение рассчитанного значения показателя с определенным установленным инвестором порогом позволяет сделать вывод о целесообразности реализации инвестиционного проекта;

- способы, основанные на дисконтировании:

а) способ чистой приведенной стоимости. Его сущность заключается в определении показателя чистой приведенной стоимости (чистого приведенного дохода), который отражает текущую стоимость потока будущего дохода инвестора и равна приведенной с помощью соответствующей учетной ставки стоимости будущих доходов или денежных поступлений за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат.

Показатель чистой приведенной стоимости рассчитывается за

---

<sup>12</sup> Снитко, Л.Т. Система франчайзинга и его эффективность на конкурентном товарном рынке // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 3. С. 105.

определенный инвестором в зависимости от стратегии инвестирования и других факторов промежутков времени. При этом максимальным расчетным периодом является полный инвестиционный цикл - срок полнотизации осуществленных инвестиций.

Положительное значение чистой приведенной стоимости означает, что текущая стоимость доходов превышает текущую стоимость инвестиционных затрат, свидетельствует о целесообразности реализации инвестиционного проекта;

б) способ интегральной приведенной стоимости. Этот способ оценки эффективности инвестиционного проекта, в отличие от предыдущего, учитывает то, что реальная полезность инвестиций для инвестора на определенную дату состоит не только из накопленных с начала реализации проекта чистых финансовых потоков, но и ликвидационной стоимости осуществленных капитальных вложений.

Таким образом, показатель интегральной приведенной стоимости инвестиций составляет сумму чистой приведенной стоимости (чистого приведенного дохода) и приведенной ликвидационной стоимости инвестиций на определенную дату. Положительное значение интегральной приведенной стоимости инвестиций показывает целесообразность реализации инвестиционного проекта;

в) способ индекса доходности. Для определения индекса доходности (рентабельности) инвестиционного проекта используется та же информация о дисконтированные денежные потоки, и при расчете чистой текущей стоимости. Индекс доходности определяется как отношение приведенной стоимости денежных доходов инвестора приведенной стоимости осуществленных им инвестиционных затрат. Значение индекса доходности больше единицы свидетельствует о целесообразности реализации проекта

д) способ внутренней нормы рентабельности. Суть этого способа заключается в определении методом последовательного приближения такой величины ставки дисконтирования, при которой чистая приведенная

стоимость равна нулю, то есть, при которой сумма дисконтированных доходов, полученных от реализации инвестиционного проекта за определенный промежуток времени, равна сумме дисконтированных инвестиций в проект. Такая ставка дисконтирования называется внутренней нормой рентабельности инвестиционного проекта.<sup>13</sup>

Сравнивая внутреннюю норму рентабельности с ожидаемой реальной ставкой дисконтирования (как дисконт выступает ставка процента по ликвидным безрисковым вкладам), можно сделать вывод об уровне привлекательности инвестиционного проекта.

Далее, для оценки деятельности франчайзи можно определить условия, при выполнении которых может быть обеспечено устойчивое взаимовыгодное взаимодействие малого и большого предприятия на основе франчайзинга. В качестве теоретической основы для решения данной задачи может быть использован математический инструментарий классических кооперативных игр. В данном случае выигрыш игроков будет рассчитываться следующим образом.<sup>14</sup>

$$V_1 = PR_m = P_m \times Q_m - C_m, \quad (1)$$

где  $V_1$  ( $PR_m$ ) – прибыль, которую может обеспечить себе автономно действующее малое предприятие, руб.;

$P_m$  – цена товаров и услуг для малого предприятия, руб.;

$Q_m$  – объем реализованной продукции малого предприятия, руб.;

$C_m$  – суммарные издержки автономно функционирующего малого предприятия, руб.

$$V_2 = PR_b = P_b \times Q_b - C_b, \quad (2)$$

---

<sup>13</sup> Бахарев, В.В. Франчайзинг как инструмент развития малого предпринимательства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. 2016. № 7. С. 138.

<sup>14</sup> Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса.. М.: Юнити-Дана. 2015. С. 82.

где  $V_2 (PR_b)$  –прибыль, которую может обеспечить себе автономно действующее большое предприятие, руб.;

$P_b$  – цена товаров и услуг для большого предприятия, руб.;

$Q_b$ – объем реализованной продукции большого предприятия, руб.;

$C_b$  – суммарные издержки автономно функционирующего малого предприятия, руб.

Таким образом, для оценки экономической эффективности проекта создания и функционирования франчайзингового предприятия рассчитывают следующие показатели:

- интегральную приведенную стоимость проекта;
- индекс доходности проекта;
- внутреннюю норму рентабельности проекта.<sup>15</sup>

Исходными данными для расчета этих показателей являются:

- инвестиционные расходы;
- чистые денежные доходы;
- ликвидационная стоимость инвестиций.

Ликвидационная стоимость инвестиций в реализацию проекта создания и деятельности франчайзингового предприятия. Осуществляя капитальные вложения в создание и развитие франчайзингового предприятия, франчайзи становится его собственником. После окончания срока действия франчайзингового договора активы франчайзингового предприятия остаются в собственности франчайзи (иногда франчайзер выкупает франчайзинговое предприятие с целью защиты своей интеллектуальной собственности).

Показатель внутренней нормы рентабельности характеризует интенсивность возврата вложенных в реализацию проекта франчайзингового предприятия средств, поскольку его значение зависит не только от абсолютных размеров номинального денежного дохода, получаемого от

---

<sup>15</sup> Снитко, Л.Т. Система франчайзинга и его эффективность на конкурентном товарном рынке // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 3. С. 107.

реализации проекта, и осуществленных номинальных инвестиционных затрат, но и от распределения указанных денежных потоков по годам в течение срока действия франчайзингового договора. Эффективным считается проект, для которого значение внутренней нормы рентабельности превышает условную стоимость вложенного в франчайзинговое предприятие капитала, например, ставку долгосрочных банковских кредитов.<sup>16</sup>

На основе проведенного анализа наиболее распространенных в мировой практике способов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов выберем те из них, которые целесообразно положить в основу методики оценки экономической эффективности создания и деятельности франчайзинговых предприятий для франчайзи.

Развитие бизнеса с использованием франчайзинга можно рассматривать как обычный инвестиционный проект: независимый предприниматель или предприятие вкладывает средства с целью получения прибыли.

В этом случае для оценки эффективности использования франчайзинговой модели ведения бизнеса, в большинстве своем, применяются распространенные в международной и отечественной практике методы анализа инвестиционных проектов. К наиболее популярным из них относятся:

- финансовый анализ, предусматривающий расчет финансовых результатов реализации проекта только для его непосредственных участников;
- определение срока окупаемости инвестиций: сравнение этого показателя с экономически оправданным сроком окупаемости капиталовложений позволяет сделать вывод о целесообразности инвестирования;
- определение простой нормы прибыли на инвестиции (балансовой

---

<sup>16</sup> Снитко, Л.Т. Система франчайзинга и его эффективность на конкурентном товарном рынке // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 3. С. 107.

рентабельности инвестиций): сопоставление рассчитанного значения показателя с определенным, установленным инвестором порогом позволяет принять решение о начале реализации инвестиционного проекта или отказе от него;

- методы, базирующиеся на дисконтировании, предполагающие расчет следующих показателей: чистой приведенной стоимости, интегральной приведенной стоимости, внутренней нормы рентабельности, индекса доходности.

Следовательно, финансовая выгода от участия в франчайзинговых взаимоотношениях для франчайзи будет состоять не только из суммы полученных им чистых денежных доходов, но и с ликвидационной стоимости произведенных им капитальных вложений. При этом существенным аспектом определения ликвидационной стоимости инвестиций франчайзи является то, что она составит сумму денежных средств, можно реально получить при продаже чистых активов франчайзингового предприятия за вычетом такого нематериального актива, как право пользования объектами интеллектуальной собственности франчайзера. Франчайзи теряет это право по окончании срока действия договора без какой-либо компенсации со стороны франчайзера или иного субъекта.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Снитко, Л.Т. Система франчайзинга и его эффективность на конкурентном товарном рынке // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 3. С. 107.

## 2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ДЕЯТЕЛЬНО-СТИ МАГАЗИНА «КАЛЬЦЕДОНИЯ»

### 2.1 Анализ рынка франчайзинга

В 2017 году Forbes опубликовал юбилейный, пятый рейтинг франшиз. По сравнению с первым, вышедшим в 2013 году, состав участников обновился почти на 90%, а лонг-лист франшиз вырос практически в два раза. Интерес к франчайзингу по-прежнему остается довольно высоким. По данным НАФИ (Национальной ассоциации финансовых исследований), 17% предпринимателей хотели бы открыть бизнес по франшизе<sup>18</sup>.

За рубежом франчайзинг известен уже больше века. Особенно популярен этот тип предпринимательства в США. В Российской Федерации размеры вклада франчайзинговых компаний в ВВП составляет около 1 %. В последние годы заметно увеличился рост подобных организаций на рынке и, возможно, будет расти и дальше.<sup>19</sup>

Ежегодно портал БИБОСС проводит рейтинг франшиз для того, чтобы отразить состояние рынка франчайзинга в России.

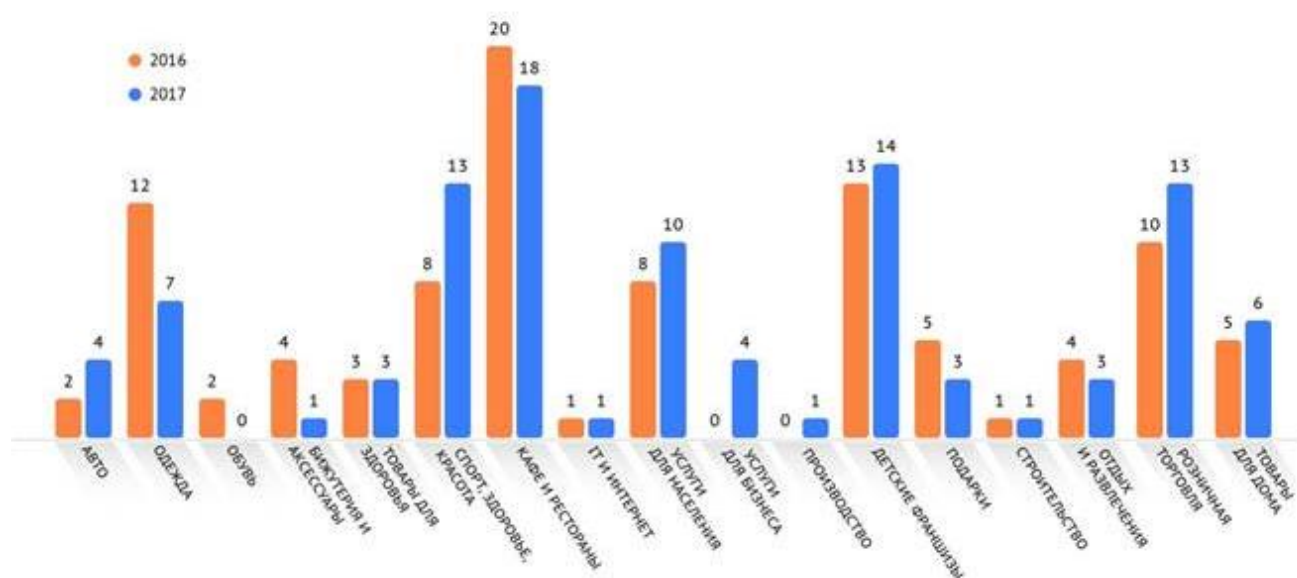


Рисунок 1 – Состав участников Рейтинга франшиз за 2016-2017 гг.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Лидеры Российского франчайзинга. Каталог франшиз: аналитический отчет // Российская ассоциация франчайзинга. 2016. № 1. С. 114.

<sup>19</sup> Развитие франчайзинга в России: основные проблемы и перспективы // Российская ассоциация франчайзинга. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.ru.rusfranch.ru/press\\_center/newsd.php](http://www.ru.rusfranch.ru/press_center/newsd.php). - 12.06.2018.

<sup>20</sup> Франчайзинг по-русски: проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

Опрос основывается на следующих данных: возраст компаний, объем инвестиций, динамика роста сети за последние три года, количество открытых и закрытых предприятий и др. Последнее анкетирование франчайзеров проводилось в апреле-мае 2017 года. Были получены следующие результаты.<sup>21</sup> Если говорить кратко, то наибольшую долю в общем объеме франчайзинговых предложений занимают франшизы в области общественного питания и торговли.

Также активно растут франчайзинговые проекты, связанные с детьми: детский досуг, одежда, обучение, развивающие центры и др.

За прошедшие 10 лет рынок франчайзинга вырос почти в пять раз. И эксперты считают, что это не предел: к концу 2025 года количество франчайзинговых компаний увеличится в десятки раз.

Сегодня на российском рынке представлено около 1700 концепций (брендов) франшиз, а число франчайзинговых точек превышает 50 тысяч. Для сравнения: в 2007 году франчайзеров было всего 300, а количество объектов, открытых по франшизе, - всего 9,5 тысячи. Темпы роста российского рынка, конечно, впечатляют. Впрочем, если посмотреть на США, мирового лидера по числу рабочих мест, созданных на франчайзинговых предприятиях, и количеству компаний, работающих по модели франчайзинга, мы увидим, что нам есть к чему стремиться: в этой стране франчайзинговых концепций в два раза больше, чем в России, - 3800.

В мире свыше 40 % всех продаж производится по системе франчайзинга. Эта модель успешно используется в 80 странах, где компании, продающие франшизу, создают от 5 до 15 % валового национального продукта. И эти данные говорят о том, что, несмотря на активное развитие и ежегодный рост рынка франчайзинга в России на 10–15 %, у него есть большой потенциал для того, чтобы умножить свои показатели.

Конечно, с 2007 по 2017 год поменялось многое: с точки зрения

---

[www.nb-forum.ru/interesting/experts/franchising-po-russki.html](http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/franchising-po-russki.html). – 11.06.2018.

<sup>21</sup> Лидеры Российского франчайзинга. Каталог франшиз: аналитический отчет // Российская ассоциация франчайзинга. 2016. № 1. С. 114.



отношения управленцев к франчайзингу, разнообразия концепций и форматов, наиболее востребованных сфер, взаимодействия франчайзи и франчайзеров, юридической составляющей бизнеса и многого другого. Появились опытные игроки: в 2007 году они только начинали развивать свой бизнес по модели франчайзинга, а сегодня превратились в крупные розничные сети.

Анализируя тенденцию развития франчайзингового бизнеса в России, можно отметить что за последние 5 лет, по данным Российской Ассоциации Франчайзинга, рынок франчайзинга на территории Российской Федерации ежегодно увеличивается приблизительно на 25 %, а за последние два года снизился на 15 %, а общий объем рынка оценивается в 5 млрд. долларов (рисунок 2).<sup>22</sup>

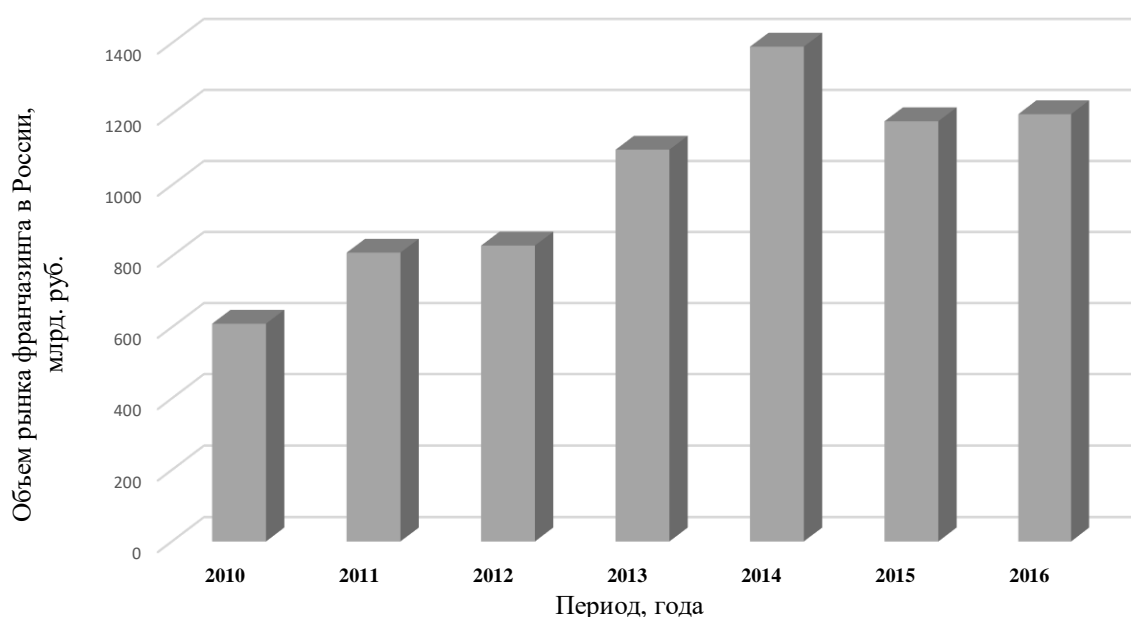


Рисунок 2 - Динамика развития франчайзинга на территории РФ за 2010–2016 гг.

Для России характерны общемировые тенденции развития франчайзинга. Это связано с общими преимуществами франчайзинга и обусловленной необходимостью к объединению возможностей и ресурсов в условиях глобализации. При этом следует учитывать, что до определенного

<sup>22</sup> Новиков, В. Франчайзинг - оптимальная форма малого бизнеса // Деловой вестник. 2015. № 5. С. 16.

времени законодательное регулирование интеллектуальной собственности, включая отсутствие какой-либо формы регулирования для отношений похожих на франчайзинг и экономическая ситуация в России в целом не давали ни малейшего шанса развитию франчайзинга в России. Поэтому на российском рынке структура франшиз по сроку предложения существенно отличается от структуры франшиз Европы и США, которые имеют значительно более длительную историю.<sup>23</sup>

Российский рынок франшиз представлен более чем 60 видами сфер деятельности, которые невозможно сравнить между собой. По статистике, представленной журналом «Франчайзи», в 2016 году больше половины современных франшиз связаны с торговлей. Так же в представленный топ входят: общепит, бытовое обслуживание, сфера услуг, авто, медицина и здоровье (рисунок 3).

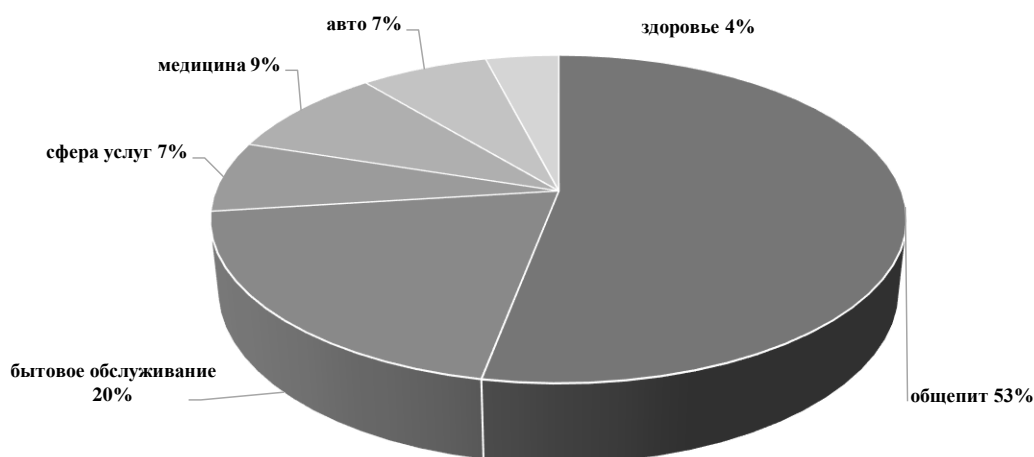


Рисунок 3 - ТОП самых популярных франшиз по отраслям в России за 2016 год<sup>24</sup>

Розничная торговля. Представляет собой сферу бизнеса, которую открывают под франшизой, на текущий момент лидирует в России. Больше

<sup>23</sup> Как развивается франчайзинг в России: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.rusfranch.ru/presscenter/newsraf/304](http://www.rusfranch.ru/presscenter/newsraf/304). 10.06.2018.

<sup>24</sup> Савенкова, И.В. Развитие рынка франчайзинга в России в современных условиях. СПб.: Свое издательство, 2016. С. 154.

половины (а именно, 53 %) франшиз продаются именно в сфере товарного франчайзинга.<sup>25</sup>

В то же время за рубежом лидирует на рынке франшиз общепит, а не розничная торговля. Есть вероятность, что в России в будущем будет прослеживаться та же тенденция. В нашей стране возможность купить франшизу появилась не так давно, поэтому он начал расти с самой привычной для нас сферы, а именно, с торговли. Наиболее популярным направлением в сфере торговли можно назвать торговлю одеждой.

Далее, по популярности идет торговля пищевыми продуктами. Также стабильно покупают франшизы обуви, косметики, бижутерии. В связи с тем, что в России достаточно большой выбор компаний, под франшизой которых можно начать работать, франчайзеры имеют достаточно обширный выбор.

В России более 700 крупных компаний расширяются посредством продажи франшиз. Это не высокий показатель особенно для такой большой страны, как Россия. Данная система развития только недавно начала развиваться в нашей стране. Для сравнения: франчайзинговая схема успешно работает у 1000 компаний в Австралии, Германии и Испании отдельно, во Франции количество франчайзеров достигла уже 1200.

Более 90% всех российских франчайзеров, сконцентрировано в двух крупнейших городах - Москве и Санкт-Петербурге.

Из всех компаний, начавших свою деятельность по франчайзинговой системе, закрывается только 14 %, в то время как процент обанкротившихся самостоятельных компаний составляет 85% (по данным Российской Ассоциации развития франчайзинга, за 5 лет).<sup>26</sup>

За прошедшие годы выросла осведомленность большинства собственников о тонкостях франчайзинговой модели. По статистике НАФИ на 2017 год, более половины опрошенных предпринимателей (53 %) имеют общее представление о франчайзинге и что-то о нем слышали. Еще четверть

---

<sup>25</sup> Самое важное [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.franchisee.ru](http://www.franchisee.ru). 14.06.2018.

<sup>26</sup> Пекова, А.Л. Развитие франчайзинга как фактор поддержки малого бизнеса в современных условиях России // Молодой ученый. 2017. № 5. С. 28.

опрошенных (26 %) хорошо знают, что такое франчайзинг. Две трети информированных о франчайзинге руководителей (65 %) смогли верно охарактеризовать суть ведения бизнеса по данной схеме.<sup>27</sup>

Как показывает исследование, лучше всего в этом бизнесе разбираются предприниматели, занятые в оптовой и розничной торговле, а также в сфере операций с недвижимостью или строительством.

Почти половина представителей бизнеса (45 %), осведомленных о франчайзинге, считают, что в России сегодня франшиза выгодна для предпринимателей. Основным преимуществом такого бизнеса была названа возможность работать от имени известного бренда и по отработанной бизнес-модели (об этом сказал каждый третий предприниматель). К числу самых серьезных недостатков относится наличие большого числа ограничений со стороны правообладателя, а также высокая стоимость франшиз.

За последние пять лет в Благовещенске появились несколько десятков магазинов, осуществляющих свою деятельность по франшизе: Mango, Naf Naf, Sisley, S'Oliver, Mexx, Adidas, Geox представлены в регионе официальными брендовыми бутиками с едиными ценами и едиными стандартами обслуживания.<sup>28</sup>

В регион бренды приходят двумя путями. Первый, когда сами владельцы сети регистрируют филиал магазина в Благовещенске. Так было с Adidas, Gloria Jeans и O'Stin. Второй, когда местные предприниматели получают право работать по франшизе при выполнении определенных условий, установленных владельцем марки. Эта бизнес-модель построена по франшизе.

Таким образом, рассмотрев рынок франчайзинга в России мы выяснили, что в России этот вид бизнес пока не получил должного внимания, уровень осведомленности базовых знаний в этой области в

---

<sup>27</sup> Самое важное [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.franchisee.ru](http://www.franchisee.ru). 14.06.2018.

<sup>28</sup> Франчайзинг по-русски: проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.nb-forum.ru/interesting/experts/franchising-po-russki.html](http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/franchising-po-russki.html). 11.06.2018.

предпринимательской среде достаточно низок, хотя наблюдается положительная тенденция к росту и развитию.

## **2.2 Организационно-экономическая характеристика магазина «Кальцедония»**

Индивидуальный предприниматель Яценко Алексей Викторович осуществляет деятельность в сфере розничной торговли в специализированных магазинах. Фирменное название магазина «Кальцедония». Магазин расположен по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. 50 лет Октября, дом 61 (ТРЦ «Мега»).

Специализация магазина: женская одежда. Ассортимент товаров представлен чулочно-носочными изделиями, пляжной одеждой и купальниками. В качестве метода обслуживания, в магазине «Кальцедония» применяется метод самообслуживания.

Помещения, входящие в состав магазина «Кальцедония», подразделяются на следующие основные группы:

- торговые;
- помещения для приемки и хранения товаров и подготовки их к продаже;
- подсобные;
- служебные и бытовые.

Магазин ИП Яценко А.В. осуществляет деятельность под торговой итальянской маркой «Calcedonia» на условиях франшизы.

Штатным расписанием утверждена максимальная численность сотрудников – 12 человек. В настоящее время, численность персонала компании составляет 9 человек, в связи с отсутствием необходимости в увеличении численности персонала, исходя из текущего масштаба деятельности компании.

Штатным расписанием утверждена максимальная численность сотрудников – 12 человек. В настоящее время, численность персонала

компании составляет 9 человек, в связи с отсутствием необходимости в увеличении численности персонала.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика основных экономических показателей деятельности «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателей	Значение показателей			Изменения 2016 г. к 2014 г.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютные	относительные, %
Товарооборот, тыс. руб.	39939	43434	41082	1143	2,86
Среднегодовая численность работников, чел.	11	12	9	-2	82
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	33761	43264	46552	12791	62,1
Прибыль (+), убыток (-) от продаж, тыс. руб.	3565	5388	2437	-1128	68,36
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	5782	5341	5250	-532	90,8

В анализируемом периоде наблюдается положительная динамика товарооборота магазина «Кальцедония». Товарооборот в 2017 году увеличился на 1 143 тыс. руб., или на 102,86 % в относительном выражении. Прибыль от продаж в 2017 году составила 2437 тыс. руб., что на 32 % ниже чем в 2015 году.

В таблице 5 представлена эффективность использования основных фондов магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг.

Таблица 5 – Эффективность использования основных фондов магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения 2017 г. к 2015 г.	
				абсолютные, тыс. руб.	темп роста, %
Выручка от продажи товара, тыс. руб.	39939	43434	41082	1143	102,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3565	5388	2437	-1128	68,4
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.	33761	43264	46552	12791	61,1

руб.					
Фондоотдача, руб.	1,18	1	0,88	-0,3	74,5
Фондоемкость, руб.	0,8	1,0	1,1	0,3	134,1
Фондовооруженность, руб.	3069,2	3605,3	5172,4	2103,3	168,5

Из анализа таблицы 5 видим, что фондоотдача за анализируемый период сократилась на 0,3 тыс. руб., что является незначительным снижением за счет увеличения стоимости основных средств.

Фондоемкость увеличилась за анализируемый период на 134,1 %, так как мы наблюдаем рост стоимости основных средств на фоне снижения численности персонала. Фондовооруженность увеличилась за анализируемый период на 2103,3 тыс. руб., то есть темп роста составил 168,5 %.

В таблице 6 представлены результаты анализа использования трудовых ресурсов магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг.

Таблица 6 - Анализ использования трудовых ресурсов магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения 2017 г. к 2015 г.	
				абсолютные, тыс. руб.	темп роста, %
Среднегодовая численность работников, чел.	11	12	9	-2	-18,2
Производительность труда, тыс. руб.	3630,82	3619,50	4564,67	933,85	25,7
Зарплатоемкость, тыс. руб.	0,61	0,61	0,68	0,07	11,5
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	24270	26410	28120	3850	15,9

В анализируемом периоде производительность труда за анализируемый период выросла на 25,7 %, в связи с сокращением численности персонала и увеличением прибыли от продаж; зарплатоемкость так же увеличилась на 11,5 %, в связи с увеличением среднемесячной заработной платы и опять же сокращением численности сотрудников магазина.

Проведенное исследование позволило выявить отрицательные тенденции, сложившиеся в деятельности магазина «Кальцедония», среди которых следует выделить снижение эффективности деятельности компании, использования основных средств и эффективности торговой деятельности компании.

Далее проведем анализ денежных средств магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг., в качестве метода исследования воспользуемся прямым методом. Результаты анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ потоков денежных средств магазина «Кальцедония» за 2015-2017 гг. прямым методом

Наименование показателя	Значение показателей, тыс. руб.			Отклонение 2017 г. к 2015 г.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютное	относительное, процент
Поступления, всего	3 985	4 512	3 853	-132	-3,31
в том числе:					
- от продажи продукции, товаров, работ и услуг	3 742	4 378	3 260	-482	-12,88
прочие поступления	243	134	593	350	144,03
Платежи – всего	3 025	2 292	2 310	-715	-23,64
в том числе:					
- поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	1 976	1 368	1 602	-374	-18,93
в связи с оплатой труда работников	752	748	894	142	18,88
прочие платежи	297	179	708	411	138,38
Сальдо денежных потоков от текущих операций	960	2 220	1 543	583	60,73

Поступления денежных средств магазина «Кальцедония» уменьшились на 132 тыс. руб. в анализируемом периоде. Уменьшение поступлений от продажи произошло на 482 тыс. руб.

Следует отметить, что величина платежей в магазине «Кальцедония» имеет отрицательную динамику в анализируемом периоде, данный показатель уменьшился на 715 тыс. руб., что составляет 23,64 %.

Следует отметить существенный рост прочих платежей в анализируемом периоде, увеличение показателя произошло на 411 тыс. руб., что составляет 18,88 % в относительном выражении.



Положительной тенденцией является рост сальдо (остатков) денежных потоков от текущих операций, увеличение показателя произошло на 583 тыс. руб., что составляет 60,73 % в относительном выражении.

В таблице 8 представим результаты анализа динамики товарооборота по отдельным группам магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг.

Таблица 8 – Динамика товарооборота магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателей	Товарооборот, тыс. руб.			Изменения 2017 г. к 2014 г.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
Носки	3295	3670	2247	-1048	-31,81
Колготки	5282	5748	5174	-108	-2,04
Легинсы	7938	8534	8162	224	2,82
Купальники	16842	18428	18567	1725	10,24
Пляжная одежда	6582	7054	6932	350	5,32
Итого товарооборот	39939	43434	41082	1143	2,86

В анализируемом периоде наблюдается положительная динамика товарооборота магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг., увеличение показателя произошло на 1 143 тыс. руб., что составляет 2,86 % в относительном выражении.

Рост товарооборота ИП Яценко А.В. в основном обусловлен увеличением товарооборота купальников, увеличение показателя произошло на 1 725 тыс. руб., или на 10,24 % в относительном выражении. Следует отметить рост товарооборота легинсов и пляжной одежды соответственно на 224 и 350 тыс. рублей.

Наблюдается отрицательная динамика товарооборота носков и колготок. Снижение показателя произошло соответственно на 1 048 и 1 08 тыс. рублей.

Наибольший удельный вес в структуре товарооборота ИП Яценко А.В. занимают купальники (таблица 9). Удельный вес указанной группы товаров в структуре товарооборота компании увеличился в анализируемом периоде на 3,03 процентных пункта (с 42,17 % в 2015 г. до 45,19 % в 2017 г.).

Таблица 9 – Структура товарооборота магазина «Кальцедония» за 2015 –

2017 гг.

Наименование показателей	Структура, процент			Изменения показателей, процент		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7
Носки	8,25	8,45	5,47	0,20	-2,98	-2,78
Колготки	13,23	13,23	12,59	0,01	-0,64	-0,63

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7
Легинсы	19,88	19,65	19,87	-0,23	0,22	-0,01
Купальники	42,17	42,43	45,19	0,26	2,77	3,03
Пляжная одежда	16,48	16,24	16,87	-0,24	0,63	0,39
Итого товарооборот	100,00	100,00	100,00	-	-	-

Следует отметить снижение удельного веса товарооборота носков (на 2,78 процентных пункта), колготок (на 0,63 процентных пункта) и легинсов (на 0,01 процентных пункта). Таким образом, представленная динамика позволила определить несущественное изменение структуры товарооборота магазина «Кальцедония» в анализируемом периоде.

Далее проведем анализ эффективности деятельности магазина «Кальцедония» за 2015 – 2017 гг., результаты анализа представим в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка эффективности деятельности магазина «Кальцедония»

Наименование показателей	Значение показателей			Изменения 2016 г. к 2014 г.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютные	относительные, %
Товарооборот, тыс. руб.	39939	43434	41082	1143	2,86
Издержки обращения, тыс. руб.	34574	38046	38645	4071	11,77
Торговая площадь, м <sup>2</sup>	28,8	28,8	28,8	-	-
Численность работников, чел.	13	12	9	- 4	30,76
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	24,24	27,16	29,41	5,17	21,33
Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торговой площади, тыс. руб.	1386,77	1508,13	1426,46	39,69	2,86
Товарооборот на 1 сотрудника, тыс. руб.	3072,23	3691,5	4564,67	1492,44	48,58
Прибыль от продаж,	3565	5388	2437	-1128	-31,64

тыс. руб.					
Чистая прибыль, тыс. руб.	5782	5341	5250	-532	-9,20
Рентабельность продаж, процент	13,43	12,41	5,93	-7,5	-

В анализируемом периоде наблюдается положительная динамика масштабов деятельности магазина «Кальцедония». Увеличение товарооборота произошло на 1 143 тыс. руб., или на 2,86 % в относительном выражении, что свидетельствует о росте потребительского спроса на товары магазина. Также в анализируемом периоде наблюдается положительная динамика издержек обращения, что свидетельствует о росте затрат на осуществление торговой деятельности, увеличение показателя произошло на 4 071 тыс. руб. (11,77 %).

Негативной тенденцией является превышение темпа роста издержек обращения (111,77 %) над темпом роста товарооборота (102,86 %), что привело к снижению величины прибыли от продаж на 1 128 тыс. руб. (31,64 %).

Отметим увеличение товарооборота магазина «Кальцедония» на 1 м<sup>2</sup> торговой площади, изменение произошло на 39,69 тыс. руб., что составляет 2,86 % в относительном выражении и свидетельствует об увеличении эффективности торговой деятельности магазина. Также положительной тенденцией является рост товарооборота на одного сотрудника магазина, увеличение показателя произошло на 1492,44 тыс. руб., что составляет 48,58 % в относительном выражении.

Отрицательная динамика прибыли от продаж организации сказалась на снижении величины чистой прибыли. Снижение показателя произошло на 532 тыс. руб., или на 9,20 %, что свидетельствует о сокращении эффективности деятельности магазина «Кальцедония» в целом.

Отрицательной тенденцией является снижение чистой прибыли магазина на 532 тыс. руб., что обусловило снижение величины рентабельности продаж на 7,5 процентных пункта. Указанная динамика

представленных показателей позволила определить снижение эффективности деятельности магазина «Кальцедония» в целом.

Показателями эффективности деятельности организации являются показатели рентабельности. С целью анализа доходности магазина «Кальцедония», проведем анализ показателей рентабельности деятельности компании за 2015 – 2017 гг., результаты анализа представим в таблице 10.

Динамика показателя рентабельности активов ИП Яценко А.В. свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов организации. Рассматриваемый показатель снизился на 10,63 процентных пункта в анализируемом периоде и свидетельствует о снижении величины прибыли от продаж, приходящейся на 1 рубль активов организации.

Таблица 10 – Анализ показателей рентабельности деятельности магазина «Кальцедония» за 2015-2017гг.

Наименование показателя	Значения показателей, процент			Изменения, процентный пункт		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
Рентабельность активов	13,91	6,79	3,28	-7,11	-3,51	-10,63
Рентабельность продукции	15,52	14,16	6,31	-1,36	-7,86	-9,21
Рентабельность валовой прибыли						
Рентабельность продаж	13,43	12,41	5,93	-1,03	-6,47	-7,50
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала)	7,49	6,56	7,82	-0,94	1,26	0,32
Рентабельность собственного капитала	9,62	8,76	11,00	-0,87	2,25	1,38
Рентабельность заемного капитала	31,43	26,32	12,52	-5,10	-13,80	-18,91
Чистая рентабельность	14,48	12,30	12,78	-2,18	0,48	-1,70

Отметим снижение рентабельности товаров магазина «Кальцедония» в анализируемом периоде на 9,21 процентных пункта в анализируемом периоде. Динамика указанного показателя свидетельствует о снижении величины прибыли от продаж, приходящейся на 1 рубль себестоимости реализованных товаров. В анализируемом периоде наблюдается снижение рентабельности продаж в магазине «Кальцедония» 7,50 процентных пункта.

Рассматриваемый показатель позволяет определить соотношение прибыли от продаж к выручке.

Показателем, которому уделяют особое внимание при оценке эффективности деятельности экономических субъектов, является чистая рентабельность. Отметим отрицательную динамику указанного показателя организации в анализируемом периоде. Снижение чистой рентабельности произошло на 1,70 процентный пункт.

Таким образом, проведенное исследование позволило определить снижение эффективности использования франчайзинга в магазине «Кальцедония».

В целях дальнейшей оценки результатов деятельности магазина «Кальцедония», проведем анализ проходимости магазина «Кальцедония». Результаты анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ проходимости магазина «Кальцедония» в 2017 году

Показатели	Время посещения, час			Всего
	с 9.00 до 12.00	с 12.00 до 18.00	с 18.00 до 20.00	
Средняя численность посетителей в будние дни, чел.	4	8	12	24
Удельный вес посетителей в будние дни, процент	16,67	33,33	50,00	100,00
Средняя численность посетителей в выходные дни, чел.	17	34	45	96
Удельный вес посетителей в выходные дни, процент	17,71	35,42	46,88	100,00
Всего посетителей в будние и выходные дни, чел.	21	42	57	120

Представленные в таблице 11 сведения позволяют сделать вывод о том, что количество посетителей магазина «Кальцедония» существенно выше в выходные дни (среднее количество посетителей магазина «Кальцедония» в выходные дни составляет 96 человек).

Наибольшая численность посетителей магазина «Кальцедония» наблюдается в вечерние часы времени (с 18.00 до 20.00).

На рисунке 4 представлена структура посетителей магазина

«Кальцедония» в будние и выходные дни.

В целях проведения оценки эффективности реализации товаров в магазине «Кальцедония», необходимо определить рассчитаем конверсию, используя следующую формулу:

$$K = N : N_0 \times 100 \%, \quad (3)$$

где K – показатель конверсии;

N – количество реальных покупателей (клиентов, купивших товар или воспользовавшихся услугой);

N<sub>0</sub> – количество посетителей магазина.

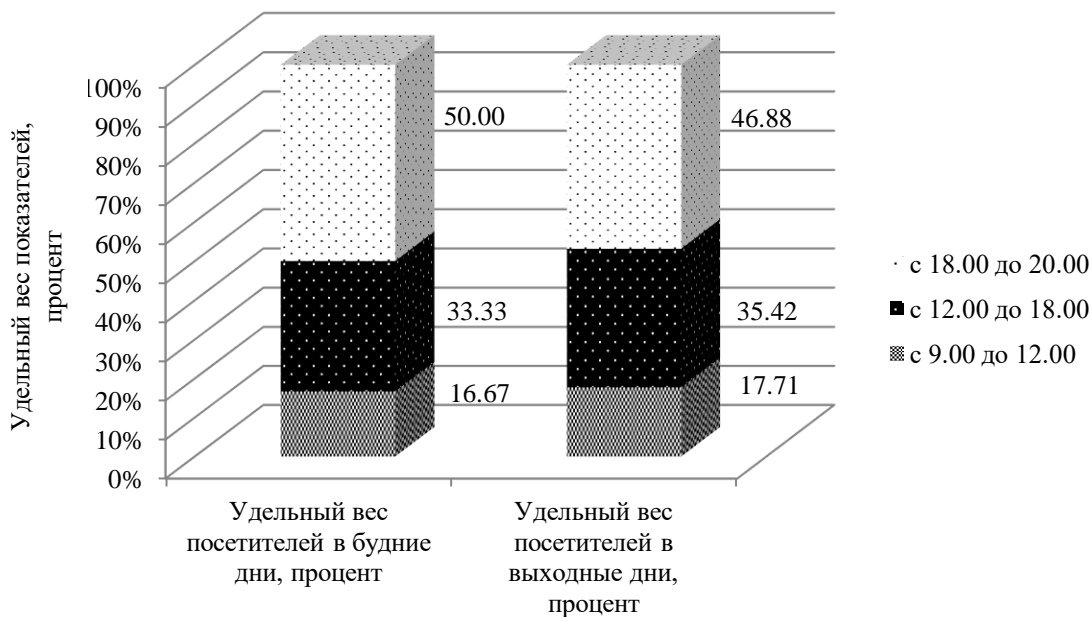


Рисунок 4 - Структура посетителей магазина «Кальцедония» в будние и выходные дни

Результаты расчета конверсии приведены в таблице 3.

Таблица 12 - Расчет конверсии магазина «Кальцедония»

День	Количество купивших товар, чел.	Количество посещающих магазин, чел.	Конверсия, %
Будний день	18	24	75,00

Выходной день	54	96	56,25
---------------	----	----	-------

Сведения, представленные в таблице 12 позволяют сделать вывод о том, что уровень конверсии в будние выше, чем в выходные.

Таким образом, проведенное исследование позволило определить снижение эффективности использования франчайзинга в магазине «Кальцедония». Проведенное исследование позволило выявить ряд негативных тенденций, отрицательным образом сказывающихся на результатах деятельности магазина «Кальцедония».

### **2.3 Анализ использования франчайзинга магазина «Кальцедония»**

В этом году исполняется тридцать лет с того момента, как в пригороде Вероны был открыт первый магазин, в котором стали успешно продавать купальные костюмы для женщин, мужчин и детей. Быстрая раскрутка бренда подсказала основателю компании Сандро Верези дальнейшую стратегию развития. Уже с 1987 года франшиза Кальцедония стала распространяться на европейском, азиатском и американском рынке. Этому способствовало сразу несколько причин.

Следует заметить, что в первые годы продавалась продукция, рассчитанная на определенный круг покупателей. Но через самое короткое время вырос ассортимент и снизилась стоимость, чтобы привлечь буквально все слои населения:

- сегодня количество магазинов и бутиков, раскинутых по всему миру, составляет около 2800;
- первая торговая точка в нашей стране была открыта в Москве одиннадцать лет назад. Сейчас приобрести модный товар можно почти в ста городах, так как открыто более 400 магазинов;
- около 70 процентов продукции изготавливается на заводах компании, открытых в Китае, Шри-Ланке и ряде европейских стран;
- кроме Calzedonia успешно реализовываются два других известных бренда - Tezenis и Intimissimi, поскольку они являются партнерами;

- качественная продукция пользуется большим спросом. Постоянно осуществляется контроль со стороны руководства компании, цены не запредельные.

Тридцатилетний опыт работы доказал преимущества франшизы. Раскрученный бренд является только одним из слагаемых успеха:

- в поставляемую партию входят купальные костюмы, нижнее белье и женские колготки по весьма умеренным ценам;

- в составе каждого комплекта 60 процентов составляют модели нового сезона. Неудивительно, что рентабельность доходит до 150 процентов;

- минимальными являются транспортные расходы, несмотря на то, что товар и буклеты доставляются два раза в неделю;

- фирменное программное обеспечение помогает получить свежую информацию о наличии товара на складе и магазине, связываться с франчайзером по электронной почте;

- в среднем удается получить годовой доход, составляющий 400 тысяч евро.

Чтобы стать франчайзи (обладателем франшизы) магазина Calzedonia, необходимо выполнить следующие требования:

- купить франшизу, стоимость - 200 000 рублей;

- осуществлять ежегодные отчисления (роялти) в сумме 17000 рублей + НДС за каждый кассовый аппарат. При желании франчайзи можно разделить оплату ПО на 12 равных частей, которые будут перечисляться представителям головного офиса ежемесячно;

- обладать торговой площадью не менее 60-80 кв. м., включая склад. Помещение может находиться в собственности у франчайзи, а может быть арендованным;

- иметь не менее 6 работников.

Открывать магазин Calzedonia представители головного офиса рекомендуют в городах, где население составляет не менее 350 тысяч человек.



Предприниматель обязывается предоставить франчайзеру банковскую гарантию в размере не менее 1 млн. 200 тыс. рублей, которые необходимы для отсрочки платежа за поставляемый товар. Эта сумма пойдет на закупку товара - она соответствует средней стоимости коллекции, куда входит примерно 40 % базовой коллекции, остальная часть - товары новой коллекции.

Открытие магазина Calzedonia предполагает также дополнительные расходы. Фирменное оборудование приобретается отдельно от стоимости франшизы и составляет 17000 руб. + НДС с каждого кв. м. площади. Ремонт помещения, дизайн витрин, приобретение манекенов, предметов освещения и прочая фирменная атрибутика потребуют от франчайзи дополнительных расходов.

При заключении договора, франчайзи обязывается внести 400 тыс. руб. на счет компании в качестве аванса. Два раза в год франчайзер выкупает у магазина остатки нераспроданного товара примерно за 40 % от их закупочной стоимости.

Также, франчайзер устанавливает свои требования по оформлению интерьера, витрин, ценников, выкладке товара. Для этого разработаны специальные регламенты, которые франчайзи получает вместе с франшизой.

По словам самого основателя Calzedonia, российский рынок для компании крайне привлекателен, поэтому Calzedonia стремится открывать магазины как в двух столицах, так и далеко за их пределами.

Что получает франчайзи от компании Calzedonia:

- детальный дизайн-проект по оформлению пространства магазина, включая инструкции по сборке фирменной мебели;
- всю необходимую информацию по логистике;
- постоянную консультативную поддержку специалистов Calzedonia;
- информацию по техническому обслуживанию магазина;
- регулярно поставляемые маркетинговые материалы, которые дважды в неделю привозит курьер непосредственно в магазин;

- возможности прохождения обучения для всех категорий сотрудников (теоретические и практические задания, разработанные специалистами Calzedonia);

- программное обеспечение, простое и удобное в использовании, с возможностью связываться с франчайзером посредством электронной почты, отслеживать наличие товара на складе, а также просматривать статистику продаж.

Calzedonia, как любой крупный производитель и продавец, тщательно разрабатывает стратегию развития, поэтому львиную часть доходов руководство компании инвестирует в рекламу в различных СМИ в тех регионах, где функционируют магазины Кальцедония.

Статистические данные говорят о том, что чаще всего встречаются положительные отзывы о франшизе Кальцедония. Компания стремится как можно быстрее каждого франчайзи сделать полноценным партнером.

- для нового бутика разрабатывается дизайнерский проект, оказывается помощь по подбору и установке специальной фирменной мебели;

- доставка товара осуществляется два раза в неделю. Более половины продукции - это новинки сезона;

- проводится обучение персонала, постоянный тренинг дает возможность иметь квалифицированных сотрудников;

- осуществляется бесплатная рекламная кампания, включая все средства массовой информации. В дальнейшем постоянно поступают свежие рекламные материалы с описанием популярных моделей;

- оказывается не только техническая помощь. Логистикой тоже займутся специалисты компании;

- с франчайзи будет работать персональный консультант, чтобы максимально быстро решать все возникшие проблемы;

- роялти выплачивается сразу или распределяется на 12 месяцев. Оно позволит использовать отличное программное обеспечение для кассовых аппаратов;

- предусмотрен не только выкуп, но и отсрочка платежа. Такое случается довольно редко, поскольку этот товар быстро находит своего покупателя.

На результаты использования франчайзинга влияют факторы внешней и внутренней среды. Для проведения более полного анализа результатов использования франчайзинга в деятельности магазина «Кальцедония», проведем анализ сильных и слабых сторон деятельности магазина (таблица 15).

Каждая из представленных сильных и слабых сторон магазина «Кальцедония» создает возможности и угрозы для развития франчайзинга в магазине. Возможности возникают при развитии сильных сторон и снижении влияния слабых сторон. Угрозы в деятельности магазина «Кальцедония» возникают при отсутствии мер, направленных на решение проблем в деятельности магазина, а также невнимании предприятия к сильным сторонам, что может привести к снижению их влияния на деятельность «Кальцедония».

Таблица 15 – SWOT-анализ франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- налаженные каналы сбыта;</li> <li>- наличие постоянных покупателей;</li> <li>- направления маркетинговой политики позволяют привлекать новых покупателей;</li> <li>- гибкие условия оплаты;</li> <li>- гибкая система скидок;</li> <li>- высокий уровень квалификации персонала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие потенциальных рынков сбыта товаров, которые в настоящее время не осваиваются;</li> <li>- каналы сбыта не совершенствуются;</li> <li>- несовершенство рекламной деятельности компании;</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие каналов сбыта товаров;</li> <li>- расширение клиентской базы;</li> <li>- повышение эффективности деятельности маркетинговой политики;</li> <li>- повышение квалификации персонала;</li> <li>- создание и реализация рекламной деятельности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение числа покупателей в связи с высоким уровнем конкуренции в отрасли;</li> <li>- потеря части дохода в связи с применением системы скидок;</li> <li>- снижение эффективности деятельности системы маркетинга;</li> </ul>

В таблице 16 представим матрицу возможностей и угроз развития франчайзинговой деятельности в магазине «Кальцедония».

Таблица 16 – Матрица возможностей и угроз развития франчайзинговой деятельности в магазине «Кальцедония»

Факторы	Возможности	Угрозы
1	2	3
<b>Сильные стороны</b>		
налаженные каналы сбыта наличие постоянных покупателей	развитие каналов сбыта продукции расширение клиентской базы	снижение эффективности работы каналов сбыта, в связи с отсутствием практики их постоянного совершенствования
наличие постоянных покупателей	расширение клиентской базы	снижение числа покупателей в связи с высоким уровнем конкуренции в отрасли
направления маркетинговой политики позволяют привлекать новых покупателей	расширение клиентской базы	снижение числа покупателей в связи с высоким уровнем конкуренции в отрасли
гибкие условия оплаты	повышение эффективности деятельности маркетинговой политики	потеря части дохода

Продолжение таблицы 16

1	2	3
гибкая система скидок	повышение эффективности деятельности маркетинговой политики	потеря части дохода в связи с применением системы скидок
<b>Слабые стороны</b>		
несовершенство каналов сбыта	развитие каналов сбыта товаров	снижение объемов реализации продукции
необходимость расширения рынков сбыта	расширение рынков сбыта	снижение объемов реализации товаров
отсутствие эффективной рекламной деятельности	создание и реализация рекламной деятельности	снижение эффективности деятельности системы маркетинга

Отметим, что на развитие франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония» оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Представим в таблице 17 характеристику внешних факторов, влияющих на развитие франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония».

Таблица 17 – Характеристика внешних факторов, оказывающих влияние на развитие франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония»

Внешние факторы	Характеристика факторов
-----------------	-------------------------

1	2
<b>Факторы макросреды</b>	
<b>Политические факторы</b>	
- влияние политической ситуации	Нестабильная политическая ситуация создает угрозы и трудности в развитии деятельности компании. В связи с чем, направления маркетинговой политики магазина ориентированы на текущую политическую ситуацию в Амурской области.
<b>Экономические факторы</b>	
- экономическая ситуация в регионе	В связи с нестабильной экономической ситуацией в Российской Федерации, обусловленной экономическими санкциями иностранных государств по отношению к России, отечественные компании, в том числе магазина испытывают некоторые трудности. Такие трудности обусловлены снижением доходов населения, в связи с чем, имеется угроза падения потребительского спроса на продукцию магазина
- особенности системы налогообложения предприятия	Магазин «Кальцедония» применяет упрощенную систему налогообложения. Особенности системы налогообложения, применяемой в магазине сказываются на уровне налогового бремени, а также влияют на финансовые результаты предприятия.
<b>Социальные факторы</b>	
- уровень доходов населения	Уровень доходов населения Амурской области влияет на уровень потребительского спроса, что сказывается на объеме реализации продукции магазина
<b>Технологические факторы</b>	
- развитие информационных технологий	Применение современных информационных технологий позволяет совершенствовать маркетинговую деятельность магазина

#### Продолжение таблицы 17

1	2
<b>Факторы мезосреды</b>	
Государственные структуры	Маркетинговая политика магазина как и политика компании в целом подвластна влиянию государственных структур, таких как налоговая инспекция, пенсионный фонд, фонд социального страхования, а также фонд обязательного медицинского страхования. В первую очередь, данное влияние отражается на необходимости уплаты страховых взносов в указанные фонды и уплаты налогов, что снижает финансовый результат предприятия и увеличивает налоговое бремя.
Покупатели	Покупателями магазина выступают исключительно физические лица. Покупатели формируют спрос на товары, что сказывается на особенностях маркетинговой политики магазина.

Представленная характеристика внешних факторов, оказывающих влияние на развитие франчайзинговой деятельности магазина показала сильное влияние рассмотренных аспектов.

Проведем оценку внешних факторов, оказывающих влияние на развитие франчайзинговой деятельности магазина по пятибалльной шкале (1 – наименьшее влияние факторов; 5 – наибольшее влияние факторов). Представим результаты оценки в таблице 18. Выбор данного метода

обусловлен его простотой и возможностью учесть влияние различного рода факторов на объект исследования.

Таблица 18 – Количественная оценка факторов внешней среды, оказывающих влияние на развитие франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония»

Внешние факторы	влияние на эффективность маркетинговой деятельности	влияние на объем реализации	влияние на каналы сбыта	влияние на количество покупателей	влияние на ценовую политику	общее влияние факторов
1	2	3	4	5	6	7
Политические факторы	3	2	2	3	2	12
Экономические факторы	4	5	5	4	4	22
Социальные факторы	2	3	3	2	2	12
Технологические факторы	2	3	3	3	3	14
Итого влияние факторов макросреды	11	13	13	12	11	60

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7
Государственные структуры	2	2	2	2	2	10
Конкуренты	5	4	5	4	2	20
Поставщики	2	2	2	2	2	10
Покупатели	5	5	5	4	4	23
Итого влияние факторов мезосреды	14	13	14	12	10	63

Наибольшее влияние факторы внешней среды оказывают влияние на развитие франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония». Общее влияние факторов мезосреды на исследуемый аспект превышает влияние факторов макросреды. Следовательно, при разработке направлений оптимизации франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония», необходимо обратить большее внимание на факторы мезосреды.

Выявленные проблемы развития франчайзинговой деятельности магазина позволяют определить направления совершенствования, которые позволят оптимизировать франчайзинговую деятельность магазина

«Кальцедония».

Для оценки экономической эффективности проекта создания и функционирования франчайзингового предприятия рассчитывают следующие показатели:

- интегральную приведенную стоимость проекта;
- индекс доходности проекта;
- внутреннюю норму рентабельности проекта.

Исходными данными для расчета этих показателей являются:

- инвестиционные расходы;
- чистые денежные доходы;
- ликвидационная стоимость инвестиций.

Показатель интегральной приведенной стоимости рассчитывается за определенный период - срок действия франчайзингового договора. Для расчета его значение использовать формулу, выведенную из формулы определения интегральной приведенной стоимости типовых инвестиционных проектов через выражение ликвидационной стоимости инвестиций в виде разницы между ликвидационной стоимости чистых активов франчайзингового предприятия и ликвидационной стоимостью такого его нематериального актива, как право пользования объектами интеллектуальной собственности франчайзера на момент окончания срока действия франчайзингового договора:

$$V_{\Pi} = \sum(\Pi_{чt} + A_t - B_{t1}) : (1 + r)^{t-1} + (B_{лчr} - B_{лфr}) : (1 + r)^{t-1}, \quad (4)$$

где  $V_{\Pi}$  - интегральная приведенная стоимость проекта создания и деятельности франчайзингового предприятия, руб.;

$\Pi_{чt}$  - чистая прибыль франчайзингового предприятия в t-м году, руб.;

$A_t$  - амортизационные отчисления в t-м году, руб.;

$B_{t1}$  - инвестиционные затраты на создание и развитие франчайзингового предприятия в t м году, руб.;

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

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

$r$  - ставка дисконтирования, принятая для оценки проекта;

$i$  - номер года расчетного  $t = 1, \dots, T$  периода;

$T$  - срок действия франчайзингового договора, годы.

Положительное значение показателя интегральной приведенной стоимости указывает на превышение доходов, получаемых от реализации проекта создания и деятельности франчайзингового предприятия, над осуществляемыми инвестиционными затратами. В ходе исследования магазина удалось выяснить основные показатели необходимые для расчета интегрального показателя. Чистая прибыль в 2017 году равнялась 5250 тыс. руб., амортизационные отчисления составили 4655 тыс. руб., инвестиционные затраты составили 250 тыс. руб., ликвидационная стоимость составит 1200 тыс. руб., коэффициент дисконтирования будет равен 12 %.

$$B_{II} = \frac{5250 + 4655}{(1 + 0,12)^5} + \frac{1200}{(1 - 0,12)^5} = 7934$$

Расчеты интегрального показателя свидетельствуют о том, что доходы предприятия превышают инвестиционные затраты, следовательно, предприятие работает эффективно.

Проведенная оценка эффективности использования франчайзинга в магазине «Кальцедония» позволил сделать следующие выводы. На результаты развития франчайзинговой деятельности в магазине влияют ряд сильных и слабых сторон. Каждая из рассмотренных сильных и слабых сторон магазина «Кальцедония» создает возможности и угрозы для развития франчайзинга в магазине.



В целях проведения более детального анализа использования франшизы в магазине «Кальцедония», следует рассмотреть показатели, представленные в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ использования франшизы в магазине «Кальцедония»

Показатели	Значение показателей			Изменение показателей 2017 г. к 2015 г.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютные	относительные, %
Роялти, тыс. руб.	1996,95	2171,7	2054,1	57,15	2,86
НДС с суммы роялти, тыс. руб.	304,62	331,28	313,34	8,72	2,86
Размеры бюджета, тыс. руб.	69 548	65 857	67 029	- 2 519	- 3,62
Товарооборот на 1 руб. затрат, руб.	1,16	1,14	1,06	-0,09	-7,97
Затраты на 1 кв. м. площади, тыс. руб.	1200,49	1321,04	1341,84	141,35	11,77
Затраты на 1 сотрудника, тыс. руб.	3143,09	3170,50	4293,89	1150,80	36,61
Прибыль от продаж на рубль затрат, руб.	0,10	0,14	0,06	-0,04	-38,84

Представленные в таблице 19 показатели позволяют сделать о снижении эффективности использования франшизы в магазине «Кальцедония» в анализируемом периоде. Величина роялти, уплачиваемого магазином «Кальцедония» франчайзеру определяется исходя из уровня товарооборота и составляет 5 % от указанного показателя. В связи с ростом величины товарооборота магазина, наблюдается рост величины роялти на 57,15 тыс. руб., что составляет 2,86 % в относительном выражении.

Следует отметить снижение величины товарооборота на 1 руб. затрат на 0,09 руб., что составляет 3,62 % в относительном выражении.

Наблюдается рост затрат на 1 кв. м. площади торгового магазина и на 1 сотрудника магазина соответственно на 141,35 тыс. руб. и 1 150,80 тыс. руб. При этом отмечено снижение величины прибыли от продаж на 1 рубль затрат, изменение показателя произошло на 0,04 руб., что составило 38,84 % в относительном выражении.

Проведенная количественная оценка факторов внешней среды,

оказывающих влияние на развитие франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония» позволила определить, что наибольшее влияние факторы внешней среды оказывают влияние на развитие франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония». Общее влияние факторов мезосреды на исследуемый аспект превышает влияние факторов макросреды. Следовательно, при разработке направлений оптимизации франчайзинговой деятельности магазина «Кальцедония», необходимо обратить большее внимание на факторы мезосреды.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «КАЛЬЦЕДОНИЯ»

#### 3.1 Обоснование и разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности магазина «Кальцедония»

Проведенное ранее исследование позволило определить необходимость разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности магазина «Кальцедония».

Для выявления недостатков работы магазина был проведен опрос среди посетителей магазина, а также проведено исследование по оценке потенциала магазина. Для оценки потенциала магазина, было проведено наблюдение по части проходимости магазина (таблица 20).

Таблица 20 – Оценка потенциала магазина

№ периода	Время, час	Количество прохожих, чел.	Доля потенциальных покупателей, %	Результаты опроса
1	До 11.00	158	4	4
	11.00-12.00	316	-	3
	12.00-13.00	350	2	6
	13.00-14.00	372	2	7
	<b>Итого</b>	<b>1556</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
2	До 15.00	220	-	8
	15.00-16.00	170	-	12
	16.00-17.00	150	4	7
	<b>Итого</b>	<b>540</b>	<b>4</b>	<b>27</b>
3	До 18.00	189	-	12
	18.00-19.00	428	2	14
	19.00-20.00	534	5	18
	20.00-21.00	718	3	9
	<b>Итого</b>	<b>1869</b>	<b>10</b>	<b>53</b>
	<b>Всего</b>	<b>3965</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Опрос проводился в виде анкетирования прохожих в районе ТЦ «Мега» с целью получения достоверной информации о необходимости продажи данных товаров и выявления пожеланий потребителей к условиям и ценам на товар. В качестве метода исследования использовано анкетирование. Опрошено 100 женщин.

В таблице 21 представим результаты опроса в форме анкетирования на

предмет исследования пожеланий потребителей к условиям и ценам на товар.

Таблица 21 - Результаты опроса в форме анкетирования на предмет исследования пожеланий потребителей к условиям и ценам на товар

Возраст опрошенных, лет	Уровень дохода, тыс. руб.			Пожелания потребителей, чел.			
				Выразил и готовность сделать покупку	Хотели бы ознакомиться с его ассортиментом	Высокие цены товаров	Не видят смысла в существовании такого магазина в данном районе
	До 25	26 - 35	более 35				
До 24	8	16	6	28	2	-	-
25 – 35	14	12	8	32	-	2	-
36 – 45	4	4	16	-	18	6	-
45 и более	2	5	5	-	-	7	5
Итого	28	37	35	60	20	15	5

Ниже представлены результаты опроса:

- 60 % опрошенных – это девушки в возрасте от 24 до 35 лет с уровнем дохода в среднем от 26 до 35 тыс. руб., которые считают наличие в ТЦ «Мега» такого салона-магазина как «Кальцедония» необходимым и готовы даже сделать покупку;

- 20 % опрошенных – это женщины в возрасте от 36 до 45 лет с уровнем дохода в среднем от 26 тыс. руб. и более, которые никогда не приобретали товар салона-магазина «Кальцедония», но хотели бы ознакомиться с его ассортиментом;

- 15 % опрошенных – это учащиеся и служащие, выразили мнение о высокой цене продукции бренда «Кальцедония»;

- 5 % опрошенных не видят смысла в существовании такого магазина в данном районе.

Таким образом из анализа мы выяснили что поток потенциальных покупателей в будний день составит 331 человек.

Так же, в ходе анализа потребителей было проведено исследование отношения потребителей к атмосфере салона-магазина «Кальцедония». Было опрошено 32 человека из числа посетителей магазина. В ходе опроса были

получены следующие данные:

- подавляющее большинство (83 %) было удовлетворено качеством обслуживания;
- широта предлагаемого ассортимента устроила 75 % опрошенных;
- оформление торгового зала понравилось 90 % опрошенных;
- принципы выкладки товара оценили 80 % респондентов;
- общее положительное впечатление о салоне-магазине выразили 86 % опрошенных.

Основными потребителями рассматриваемого салона-магазина являются женщины в возрасте от 22 до 40 лет.

«Кальцедония» салон-магазин в торгово-развлекательном центре. Секция, занимаемая магазином, составляет площадь 69 кв. м., что позволяет в полной мере представить весь ассортимент одежды, которую выпускает бренд. Магазин, выполнен в современном дизайне. Он оборудован автоматическими раздвижными дверьми, вещи в торговом зале выставлены так, чтобы покупателям было удобно и комфортно выбирать одежду.

Говоря в общем об атмосфере салона-магазина «Кальцедония», можно отметить, что он обладает благоприятной как внешней, так и внутренней средой, что способствует улучшению репутации магазина и повышению лояльности потребителей к нему. В магазине приятно находится, тихая музыка, теплое освещение и приветливый персонал .. все это способствует раскрепощению клиента и, как следствие, совершение им покупки.

При разработке визуальных компонентов салону-магазину «Кальцедония» необходимо обратить внимание на некоторые недостатки.

Знаки и изображения должны выступать в качестве мостика между товарами и целевыми рынками, а расцветка и тон указателей – дополнять товар. Цвет, идущий вразрез с основной темой презентации, отталкивает покупателей от представляемого товара.

Так, было замечено, что некоторые покупатели, не найдя ценника на товаре оставляли товар, и переходили к другому. В анализируемом магазине,

цена на товар указана на упаковке.

Для внесения ясности для покупателей, можно организовать выкладку товара таким образом, чтобы можно было повесить большой ценник на группу товаров. Либо изменить формат имеющегося ценника на данный момент.

Световые эффекты используются для выделения секций, товаров, создания определенного настроения, пробуждения чувств, соответствующих данному отделу (целевому рынку) или подкрепляющих имидж магазина, а также для формирования дизайна магазина. Вместе с другими компонентами атмосферы магазина освещение позволяет скрыть недостатки архитектуры, которые часто встречаются в торговых залах, размещенных в зданиях, изначально предназначенных для других целей, и устранить которые другими способами невозможно. Наиболее часто световые эффекты используют в целях:

- выделения секции (предполагает регулирование движения покупателей исходя из того, что покупатели предпочитают более светлые места, чем темные);

- выделения товаров. Система освещения должна вызывать не только восхищение покупателей, но и обеспечивать световое разделение различных товаров, ориентировать взгляд посетителя, способствовать адекватному восприятию и т.п.;

- создания настроения. Посредством освещения можно создать нужное настроение, например, освещение в теплых спокойных тонах создает атмосферу расслабленности;

- приглушения недостатков. С помощью системы световых эффектов можно скрыть конструктивные недостатки торгового зала или оборудования.

Музыка может вносить значимый вклад в формирование атмосферы магазина, дифференцированной адекватно поведению посетителя на различных этапах маршрута его движения. Ее можно использовать для решения целого ряда задач, в частности, для:

- выделения сегмента и формирования соответствующего ситуации настроения. Выбирать ее следует в соответствии с характеристиками обслуживаемого сегмента и под настроение посетителей, которое может меняться в зависимости от окружающей среды и времени (года, суток и т.д.);

- воздействия на скорость движения покупателей и осуществления покупок. Покупатели, которые слышали громкую музыку, проводили в магазине меньше времени, однако при этом тратили столько же денег, сколько и те покупатели, которые слышали тихую музыку. Результаты анализа влияния музыкального ритма показали, что медленная музыка способствует увеличению как времени, проводимого внутри магазина, так и расходов.

Итак, это что касается соответствия магазина требованиям франчайзинговых условий компании «Кальцедония».

Далее рассмотрим, мероприятия по переходу магазина «Кальцедония» на систему субфранчайзинга. Это система франчайзинговых отношений, подобная региональной схеме. Для этого магазину «Кальцедония» необходимо приобрести мастер - франшизу официального магазина «Кальцедония» в Амурской области.

Таблица 22 - Преимущества субфранчайзинга

Критерии	Филиал (сотрудники)	Франчайзи - дилер	Дилер (партнер)
Высокая заинтересованность в увеличении оборота	-	+	+
Желание рекламировать и продвигать имя	+	+	-
Региональные деньги на рекламу бизнеса	-	+	+
Зависимость от центральной фирмы	+	+	-
Лояльность, желание работать только с данным диллером	+	+	-
Экономия на инвестициях в регион	-	+	+
Отсутствие потерь вложенные средства из-за воровства или глупости сотрудников	-	+	+
Отсутствие местных региональных проблем бизнеса	-	+	+

Схема франчайзинга магазина «Кальцедония» приведена в таблице 22.

Таблица 23 - Внедрение суб-франчайзинга в магазин «Кальцедония»

Требование	Наличие (отсутствие)	Затраты при отсутствии статуса, тыс. руб.	Выполняется сотрудниками магазина «Кальцедония»
Ориентировочный бизнес-план для диллера			0,5
франшизный пакет мастер-франшизы, включает: договор; инвестиционный меморандум бизнес-бук фирменный стиль; дизайн.	+	900	
годовой пакет рекламы на франчайзинговых сайтах		120	
консультации специалистов по франчайзингу в течение года		50	
Раскрутка основного сайта, по ключевым словам, на тему франчайзинга или дилерства		80	
Организация годовой рекламной компании в региональных СМИ		420	
Введение в штат отдела по развитию франчайзинговой сети (затраты на оборудование рабочих мест на 2 человека)		52	
Итого затрат		1612,5	0,5

Для приобретения мастер - франшизы необходимо наличие «образцово-показательной» точки под названием сети, где потенциальные франчайзи-диллеры будут знакомиться с бизнесом, будет производиться обучение франчайзи-диллеров сетевому бизнесу, у магазина «Кальцедония» есть офис и может выполнять данные функции. Также необходим ориентировочный бизнес-план филиала, чтобы потенциальные дилеры могли оценить для себя окупаемость данного бизнеса, разработка бизнес-плана возложена на главного бухгалтера магазина «Кальцедония».

Франшизный пакет состоит из договора, инвестиционного меморандума, бизнес-бука, подробного описания и характеристики фирменного стиля и дизайна магазина «Кальцедония».

В рамках рассматриваемого мероприятия предусмотрено приобретение франшизы марки «Кальцедония» организациям, осуществляющим



розничную торговлю в сфере торговли женской одеждой. В настоящее время, на территории Амурской области действует 16 потенциальных потребителей франшизы марки «Кальцедония». Для распространения франшизы оптимально проводить региональную рекламную кампанию в средствах массовой информации.

В качестве исполнителей рассматриваемого мероприятия, следует выбрать: директора магазина «Кальцедония», администратора торгового зала, а также начальника отдела продаж. Для того чтобы четко определить действия исполнителей мероприятия, составим «матрицу ответственности» по освоению мастер-франшизы.

Обозначим следующие понятия:

- О - ответственный. Для каждой работы указан один ответственный.
- И - исполнители. Их может быть несколько, а может быть так, что сам ответственный является и исполнителем.
- У - утверждающий. Тот человек, который утверждает документ.
- С - согласующий. Тот человек, который участвует в согласовании некоторого документа. Их может быть несколько.

Таблица 24 - Матрица ответственности по бизнес-процессу внедрения суб-франчайзинга

Показатели	Директор магазина	Администратор торгового зала	Начальник отдела продаж
Бизнес-планирование	У	И О	С
Заключение договора на мастер-франшизу	И, О, У	С	-
Выпуск приказа о запуске проекта	У	И, С, О	-
Заключение договоров с франчайзинговыми сайтами и специалистами	У	С	И, О
Введение в штат отдела по развитию франчайзинговой сети	У	С	И, О
Организация рекламной компании	У	С	И, О

Таким образом, основная доля обязанностей возлагается на руководителя отдела продаж и главного бухгалтера, которые будут работать

под контролем генерального директора.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Сегодня, в условиях кризиса и высокой конкуренции, выживают и развиваются компании, которые способны наиболее эффективно развивать свой бизнес. Одним из основных критериев эффективности использования франшизы, является получаемая прибыль.

Следует отметить, что в рамках реализации рассматриваемого мероприятия, необходимо создать отдел по развитию франчайзинговой сети, численность отдела составит 3 человека (начальник отдела и 2 специалиста). Величина единовременных затрат на приобретение пакета «мастер-франшиза» у франчайзера составляет 1 622,5 тыс. руб. (согласно сведениям, полученным у франчайзера).

Смета затрат для реализации проекта представлена в таблице 25.

Таблица 25 - Смета затрат на реализацию проекта внедрения суб-франчайзинга в магазине «Кальцедония» в 2019 году

Название	Стоимость, тыс. руб.
Единовременные затраты	1622,5
Ежемесячные затраты (заработная плата сотрудников отдела по развитию франчайзинговой сети), всего	80
в том числе:	
- начальник отдела по развитию франчайзинговой сети	35
- специалисты отдела по развитию франчайзинговой сети	45
Общая величина издержек	1702,5

Планируемая сумма затрат является существенной в обороте компании, но в соответствии с разработанными и предложенными рекомендациями, планируется, что выручка магазина «Кальцедония» возрастет за счет пашуальных взносов и роялти. Любое совершенствование

подразумевает под собой материальные расходы, то есть необходимы вложения для выполнения планов по совершенствованию деятельности.

Исходя из сведений, полученных у франчайзера бренда «Кальцедония» Согласно условиям приобретения пакета «мастер-франшизы» на условиях договора субфранчайзинга, величина пашуального взноса составляет 2 % от выручки организаций – франчайзи. Указанная величина является доходом магазина «Кальцедония».

Исходя из предварительно проведенного опроса потенциальных субфранчайзи, осуществляющих розничную торговлю в сфере женской одежды, расположенных на территории Амурской области, количество организаций, желающих приобрести суб-франшизу, составляет 16 единиц.

Как видно из таблицы 26 в дальнейшем ежемесячные расходы будут связаны с заработной платой. Уровень доходов от реализации мероприятия представлен исходя из проведенного опроса потенциальных суб-франчайзи.

Таблица 26 - Экономические результаты внедрения проекта субфранчайзинга

Месяц	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Количество суб-франчайзи	1	2	4	4	2	3
Доходы от проекта	307,2	614,4	1228,8	1228,8	614,4	921,6
Издержки	1622,50	80	80	80	80	80
Прибыль	-	534,4	1148,8	1148,8	534,4	841,6
Аккумулятивная прибыль	-1315,3	-780,9	367,9	1516,7	2051,1	2892,7

Капиталовложения считаются эффективными, если расчетный коэффициент эффективности не ниже нормативного, равного 0,2.<sup>29</sup>

Коэффициент эффективности проекта (формула (5)).

$$E_k = D : B, \tag{5}$$

где D - доход от проекта, тыс. руб.;

<sup>29</sup> Толкаченко, Г.Л. Франчайзинг как инновационный инструмент развития бизнеса // Вестник Тверского государственного университета. 2016. № 1. С. 75.

$V$  - капитальные вложения, тыс. руб.<sup>30</sup>

$$E_k = 2829,7 : 2022,5 = 0,7.$$

$$T_{OK} = 1 : E_k = 1,4 \text{ лет или 16 месяцев.}$$

График окупаемости предложенного мероприятия представим на рисунке 5.

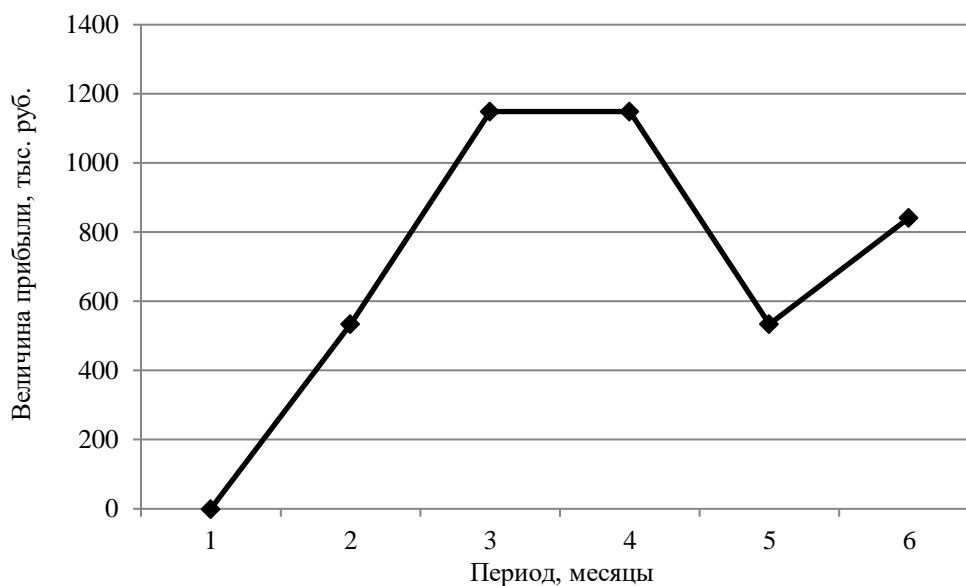


Рисунок 5 – Графика окупаемости проекта

Таким образом, окупаемость предложенного мероприятия будет достигнута на втором месяце его реализации.

Реализация предложенного мероприятия позволит увеличить финансовые результаты магазина «Кальцедония», повысить уровень конкурентоспособности, а также повысить эффективность франчайзинговой деятельности магазина.

<sup>30</sup> Волкова, В.В Франчайзинг, как новый вид бизнеса // Молодой ученый. 2017. С. 162.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Россия находится в числе лидеров по динамике роста стартапов, открывшихся по франшизе. На российском рынке так же выявлены следующие тенденции: региональные представители бизнеса по франшизе все чаще используют отечественные франшизы, а вот предприниматели из Москвы и Санкт-Петербурга предпочитают зарубежные.

За последние 5 лет, по данным Российской Ассоциации Франчайзинга, рынок франчайзинга на территории Российской Федерации ежегодно увеличивается приблизительно на 25 %, а за последние два года снизился на 15 %, а общий объем рынка оценивается в 5 млрд. долларов.

На российском рынке так же выявлены следующие тенденции: региональные представители бизнеса по франшизе все чаще используют отечественные франшизы, а вот предприниматели из Москвы и Санкт-Петербурга предпочитают зарубежные.

Региональные предприниматели приобретают единичные франшизы и намного реже мастер-франшизы.

Для России характерны общемировые тенденции развития франчайзинга. Это связано с общими преимуществами франчайзинга и обусловленной необходимостью к объединению возможностей и ресурсов в

условиях глобализации.

Российский рынок франшиз представлен более чем 60 видами сфер деятельности, которые невозможно сравнить между собой. По статистике, представленной журналом «Франчайзи», в 2016 году больше половины современных франшиз связаны с торговлей. Так же в представленный топ входят: общепит, бытовое обслуживание, сфера услуг, авто, медицина и здоровье. Розничная торговля. Эта сфера бизнеса, которую открывают под франшизой, на текущий момент лидирует в России. Больше половины (а именно, 53 %) франшиз продаются именно в сфере товарного франчайзинга.

Индивидуальный предприниматель Яценко Алексей Викторович осуществляет деятельность в сфере розничной торговли в специализированных магазинах. Фирменное название магазина «Кальседония».

Специализация: Женская одежда.

Ассортимент: чулочно-носочные изделия, пляжная мода, купальники.

Проведенное исследование позволило выявить отрицательные тенденции, сложившиеся в деятельности магазина «Кальседония», среди которых следует выделить снижение эффективности деятельности компании, использования основных средств и эффективности торговой деятельности

Рентабельность продаж в 2017 году снизилась на 1,8, это связано в первую очередь с ростом себестоимости продаж и в то же время снижением прибыли. Рентабельность продаж снизилась, так данный показатель в 2016 составлял 14,8, а уже в 2017 году он составил 13,0, что является прямым свидетельством того, что предприятие работает неэффективно, и, следовательно, необходимо предпринимать срочные меры по увеличению прибыли и сокращению издержек.

Чтобы стать франчайзи (обладателем франшизы) магазина Calzedonia, необходимо выполнить следующие требования:

- купить франшизу. Стоимость - 200 000 рублей;
- осуществлять ежегодные отчисления (роялти) в сумме 17000 рублей +

НДС за каждый кассовый аппарат. При желании франчайзи можно разделить оплату ПО на 12 равных частей, которые будут перечисляться представителям головного офиса ежемесячно;

- обладать торговой площадью не менее 60-80 кв.м., включая склад. Помещение может находиться в собственности у франчайзи, а может быть арендованным;

- иметь не менее 6 работников.

Открытие магазина Calzedonia предполагает также дополнительные расходы. Фирменное оборудование приобретается отдельно от стоимости франшизы и составляет 17000 руб + НДС с каждого кв.м. площади. Ремонт помещения, дизайн витрин, приобретение манекенов, предметов освещения и прочая фирменная атрибутика потребуют от франчайзи дополнительных расходов.

Расчеты интегрального показателя свидетельствуют о том, что доходы предприятия превышают инвестиционные затраты, следовательно, предприятие работает эффективно.

На основе проведенного в работе анализа определено, что у магазина «Кальцедония» существуют все предпосылки для развития франчайзинговой деятельности. Одним из вариантов подобного развития является субфранчайзинг.

Но, перед тем как запустить организационные мероприятия для покупки субфранчайзингового пакета, магазину «Кальцедония» необходимо поработать над имеющимися требованиями к оформлению и ведению продаж в магазине.

Для выявления недостатков работы магазина был проведен опрос среди посетителей магазина, а также проведено исследование по оценке потенциала магазина. Опрошено 100 человек: 70 женщин и 30 мужчин в возрасте от 16 до 45 лет. Из анализа мы выяснили что поток потенциальных покупателей в будний день составит 331 человек.

В ходе анализа потребителей было проведено исследование отношения

потребителей к атмосфере салона-магазина «Кальцедония».

Можно отметить, что он обладает благоприятной как внешней, так и внутренней средой, что способствует улучшению репутации магазина и повышению лояльности потребителей к нему. В магазине приятно находится, тихая музыка, теплое освещение и приветливый персонал .. все это способствует раскрепощению клиента и, как следствие, совершение им покупки.

При разработке визуальных компонентов салону-магазину «Кальцедония» необходимо обратить внимание на некоторые недостатки.

Планируемая сумма затрат является существенной в обороте компании, но в соответствии с разработанными и предложенными рекомендациями, планируется, что выручка магазина «Кальцедония» возрастет за счет пашуальных взносов и роялти. Любое совершенствование подразумевает под собой материальные расходы, то есть необходимы вложения для выполнения планов по совершенствованию деятельности.

Капиталовложения считаются эффективными, если расчетный коэффициент эффективности не ниже нормативного, равного 0,2. В нашем случае коэффициент равен 0,7.

Таким образом, внедрение суб-франчайзинга приведет магазин «Кальцедония» к повышению эффективности экономической деятельности в целом.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Ардашева, Л.М. Положительные отношения между целями прибыли франчайзера и ростом франчайзинговой системы / Л.М. Ардашева, А.О. Скопин // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. - № 10. - С. 15 – 19.

2 Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / А.Н. Асаул. - СПб.: Питер, 2015. – 344 с.

3 Багдасарян, А.Ф. Договор коммерческой концессии (франчайзинг). Гражданско-правовые проблемы заключения договора / А.Ф. Багдасарян. - М.: Статут, 2015. – 224 с.

4 Базаева, А.Р. Франчайзинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса / А.Р. Базаева // Академия. – 2016. - № 1(4). – С. 138 – 141.

5 Бахарев, В.В. Франчайзинг как инструмент развития малого предпринимательства / В.В. Бахарев // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2015. - № 4. – С. 122 – 128.

6 Бодина, К.В. Проблемы развития франчайзинга как формы предпринимательской деятельности в России / К.В. Бодина // Международный студенческий научный вестник. - 2015. - № 1. - С. 35 – 38.

7 Борейко, Н.А. Информационное обеспечение анализа эффективности франчайзинговой деятельности / Н.А. Борейко // Российское предпринимательство. – 2016. - № 7. – С. 33 – 36.

8 Ватутин, С. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / С. Ватушин, М. Тришин. - СПб.: Питер, 2015. – 192 с.

9 Веретенникова, И.И. Экономика организации / И.И. Веретенникова. - М.: Юрайт, 2016. - 672 с.

10 Волкова, В.В Франчайзинг, как новый вид бизнеса / В.В. Волков //

Молодой ученый. - 2017. - № 3. - С. 158 - 164.

11 Власова, О.В. Сегментация рынка женской одежды / О.В. Власова, О.В. Климов // Сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции. –2015. – С. 42 - 46.

12 Галетко, А.Н. Франчайзинг как форма взаимодействия среднего и малого бизнеса / А.Н. Галетко // Российской предпринимательство. – 2017. - № 8. – С. 28 – 31.

13 Герасимова, А.В. Франчайзинг как преимущество для малого бизнеса в России / А.В. Герасимова // Российская Ассоциация Франчайзинга. – 2016. - № 7. – С. 162 – 168.

14 Голикова, Е.И. Франчайзинг: история и современность / Е.И. Голикова // БухСтиль. – 2015. - № 3. – С. 82 – 87.

15 Голова, А.Г. Управление продажами: учебник / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2015. - 280 с.

16 Гражданский Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон № 51-ФЗ от 30.11.1994 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

17 Грицунова, В.Д. Франчайзинг как инструмент устойчивого развития малого и среднего бизнеса / В.Д. Грицунова // Российское предпринимательство. – 2016. - № 4. – С. 28 – 32.

18 Дианова, С.Н. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли / С.Н. Дианова, Ю.Г. Авагян. – Краснодар: КФ РГТЭУ, 2016. – 128 с.

19 Довгань, В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. - Тольятти: Дока-Пресс, 2016. - 232 с.

20 Дьяконова, С.Н. Исследование эффективности принятия и распространения франчайзинга Российскими предприятиями) / С.Н. Довгань // Российское предпринимательство. - 2016. - № 5. - С. 217 - 223.

21 Елфимов, В. Новые условия для франчайзинга в России / В. Елфимов // Современная торговля. - 2016. - № 3. - С. 12 – 19.

22 Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: учебное пособие / М.О. Макашев, Д.Н. Земляков. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 142 с.

23 Жиков, Я. «Франшиза - начало успешного бизнеса» / Я. Жиков // Управление компанией. - 2015 - № 6. – С. 43 - 47.

24 Ипатоваская, М.А. Франчайзинг как новая форма развития предпринимательской деятельности: сущность, тенденции и проблемы развития / М.А. Ипатоваская, Е.А. Бабакина // Молодой ученый. – 2016. - № 1. – С. 78 – 84.

25 Как развивается франчайзинг в России: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.rusfranch.ru/presscenter/newsraf/304](http://www.rusfranch.ru/presscenter/newsraf/304). - 10.06.2018.

26 Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О.М. Калиева, М.С. Разумова // Инновационная экономика: материалы международной научной конференции. 2016. - № 7. - С. 99-103.

27 Коноплянникова, Т.В. Перспективы использования франчайзинга для повышения эффективности управления современным бизнесом / Т.В. Коноплянникова // Российское предпринимательство. – 2016. - № 7. – С. 154 – 159.

28 Константинова, М.М. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса / М.М. Константинова // Российское предпринимательство. – 2017. - № 3. – С. 64 – 68.

29 Колесников, В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз / В. Колесников. - СПб.: Питер, 2016. – 288 с.

30 Колина, И. Свой бизнес на готовом фундаменте / И. Колина // Деловое совершенство. - 2014. - № 9. - С.22 - 26.

31 Кондраков, И.В. Совершенствование коммерческой деятельности как инструмент повышения конкурентоспособности предпринимательских

структур / И.В. Кондраков // Вестник Тамбовского университета.– 2016. – № 5. – С. 103–108.

32 Кузнецов, И.Н. Управление продажами: учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2015. - 492 с.

33 Лаптев, А.В. Особенности формирования стратегии развития франчайзинговых компаний / А.В. Лаптев // Российское предпринимательство. – 2015. - № 2. – С. 82 – 88.

34 Лидеры Российского франчайзинга. Каталог франшиз: аналитический отчет / под ред. Е.Ю. Казаковой // Российская ассоциация франчайзинга. – 2016. – № 1. – С. 102 – 122.

35 Лукич, Р.М. Управление продажами / Р.М. Лукич. - М.: Альпина Пабл., 2015. - 212 с.

36 Мамедова, Ф.И. Перспективы использования франчайзинга для повышения эффективности управления современным торговым бизнесом / Ф.И. Мамедова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 20. - С. 2631 – 2635.

37 Мироседи, С.А. Факторы и резервы увеличения прибыли предприятия / С.А. Мироседи, Ю.С. Веремеева // Символ науки. - 2016. - № 5. - С. 161 – 165.

38 Новиков, В. Франчайзинг - оптимальная форма малого бизнеса / В. Новиков // Деловой вестник. - 2015. - № 5 (96). - С. 16 - 17.

39 Нуралиев, Б.Г. Поддержка развития франчайзинга в России / Б.Г. Нуралиев, В.С. Пушин // Закон. - 2015.- № 12. - С.124 - 128.

40 О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федеральный закон № 135-ФЗ от 26.07.2006 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

41 Орлова, О.А. Франчайзинг как форма организации бизнеса / О.А. Орлова // Российское предпринимательство. – 2016. - № 3.– С. 54 – 58.

42 Остроумова, М. Аренда брэнда / М. Остроумова // Коммерсантъ-Власть. - 2016. - № 20. - С.49 - 50.

43 Панина, М. Фаза активного развития франчайзинга на российском рынке / М. Панина // Деньги. - 2016. - № 2. - С.9 - 12.

44 Панюкова, В.В. Франчайзинг как разновидность вертикальной интеграции на рынке модной одежды / В.В. Панюкова // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2015. - № 4. - С. 69 - 78.

45 Пекова, А.Л. Развитие франчайзинга как фактор поддержки малого бизнеса в современных условиях России / А.Л. Пекова // Молодой ученый. - 2017. - № 5. - С. 27 - 29.

46 Подина, В.Д. Франчайзинг как новый вид бизнеса / В.Д. Подина // Российское предпринимательство. – 2016. - № 4. – С. 84 – 88.

47 Плаксун, В.Б. Франчайзинг. Механизм управления франчайзи / В.Б. Плаксун // Молодой ученый. – 2017. - № 3. – С. 175 – 181.

48 Пугинский, Б.И. Проблемы франчайзинга / Б.И. Пугинский. – М.: Юрайт. – 2016. – 217 с.

49 Развитие франчайзинга в России: основные проблемы и перспективы // Российская ассоциация франчайзинга. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.ru.rusfranch.ru/press\\_center/newsd.php](http://www.ru.rusfranch.ru/press_center/newsd.php). – 12.06.2018.

50 Рогов, В. Франчайзинг – форма эффективного сотрудничества / В. Рогов // Экономика и жизнь. 2016. - № 9. – С. 32 – 38.

51 Рубин, Ю.Б. Основы предпринимательства: учебник / Ю.Б. Рубин. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 464 с.

52 Савенкова, И.В. Развитие рынка франчайзинга в России в современных условиях / И.В. Савенков, С.Н. Коваленко. - СПб.: Свое издательство, 2016. – 214 с.

53 Сайбель, Н.Ю. Особенности развития франчайзинга в России / Н.Ю. Сайбель, П.И. Моисеева // Молодой ученый. - 2016. - № 8. – С. 228 – 232.

54 Самое важное [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.franchisee.su](http://www.franchisee.su). – 14.06.2018.

55 Скопин, А.О. Интернационализация и интенсификация технологий

франчайзинга на мировом рынке / А.О. Скопин, И.В. Невиницына // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2015. - № 9. - С. 33 - 44.

56 Смирнова, Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле / Н. Смирнова. - М.: Питер, 2016. – 955 с.

57 Снитко, Л.Т. Система франчайзинга и его эффективность на конкурентном товарном рынке / Л.Т. Снитко, И.В. Савенкова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2016. - № 3. – С. 104 – 108.

58 Сорокина, Т. Франчайзинг в розничных сетях: франчайзинговые проекты на розничном рынке / Т. Сорокина // Управление компанией. - 2016. - № 8. – С. 22 - 26.

59 Толкаченко, Г.Л. Франчайзинг как инновационный инструмент развития бизнеса / Г.Л. Торкаченко // Вестник Тверского государственного университета. - 2016. - № 1. - С. 74 – 85.

60 Фатова, С.А. Современные тенденции, проблемы и перспективы развития франчайзинга в России / С. А. Фатова // Петербургский экономический журнал: научно-практический рецензируемый журнал. - 2015. - № 4. – С. 158 – 163.

61 Филина, Ф. Франчайзинг: правовые основы деятельности / Ф. Филина. - М.: Гросс-Медиа, 2015. - 192с.

62 Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. – № 10. - С.110 - 115.

63 Фролова, В.Б. Франчайзинг как основа долгосрочного развития бизнеса / В.Б. Фролова // Концепт. - 2016. - № 11. - С. 1 – 5.

64 Чалдаева, Л.А. Экономика организации / Л.А. Чалдаева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 435 с.

65 Чечевицына, Л.Н. Франчайзинг: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. – М.: Юрайт, 2015. - 382 с.

66 Шагова, О.С. Сущность и роль франчайзинга в современной экономике / О.С. Шагова // Вестник КТУ. – 2016. - № 4. – С. 122 – 126.

67 Шахова, М.С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы / М.С. Шахова. – М.: Юрайт. – 2015. – 103 с.

68 Шевчук, Д. А. Франчайзинг: преимущества, недостатки и применимость на практике / Д.А. Шевчук. - М.: Феникс, 2017. - 240 с.

69 Франчайзинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.franchisee.ru](http://www.franchisee.ru). – 12.06.2018.

70 Франчайзинг по-русски: проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.nb-forum.ru/interesting/experts/franchising-po-russki.html](http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/franchising-po-russki.html). – 11.06.2018.

71 Юсупова, Г.Р. Развитие франчайзинга в России / Г.Р. Юсупова // Российское предпринимательство. – 2015. - № 2. – С. 53 – 58.