

**Ольга Алексеевна Кремилина**

*магистрант направления «Менеджмент» Северо-Западного института управления  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
г. Санкт-Петербург, [okremilina@yandex.ru](mailto:okremilina@yandex.ru)*

**Мария Николаевна Конигина**

*доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Северо-Западного института  
управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург, [Konvagina-mn@ranepa.ru](mailto:Konvagina-mn@ranepa.ru)*

## **ФРАНЧАЙЗИНГ КАК РЕШЕНИЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию франчайзинга как способа ведения бизнеса, удобного для развития предпринимательских компетенций, а также в условиях кризиса. Авторы задействуют экспертные материалы об отечественном рынке франчайзинга и работы теоретиков. В работе проведен анализ и дана подробная характеристика франчайзинга, а также отмечены его преимущества и недостатки. Сделан вывод, что франчайзинг является хорошим вариантом для начала бизнеса, особенно в период экономических трудностей.

**Ключевые слова:** предприятие, малый бизнес, предпринимательство, франчайзинг, франчайзи, франчайзер, франшиза.

**Olga Alekseevna Kremilina**

*Master's of Management in North-West Institute of Management, Russian Academy  
of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation,  
Saint-Petersburg, [okremilina@yandex.ru](mailto:okremilina@yandex.ru)*

**Maria Nikolaevna Koniagina**

*Doctor of Sciences (Economics), Professor of Department of Management in North-West Institute  
of Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation, Saint-Petersburg, [Konvagina-mn@ranepa.ru](mailto:Konvagina-mn@ranepa.ru)*

## **FRANCHISING AS A SOLUTION TO ACHIEVE BUSINESS SUCCESS**

**Abstract.** The article is devoted to the study of franchising as a way of doing business, convenient for the development of entrepreneurial competencies, as well as in times of crisis. The authors use expert materials on the domestic franchising market and the works of theorists. The paper provides an analysis and a detailed description of franchising, its advantages and disadvantages. It is concluded that franchising is a good option for starting a business, especially during times of economic difficulties.

**Keywords:** enterprise, small business, entrepreneurship, franchising, franchisee, franchisor, franchise.

В условиях рыночной экономики многие предприниматели вынуждены приостанавливать деятельность своих фирм в силу роста конкуренции и неблагоприятных экономических событий, к которым в последнее время добавилось и санкционное давление. В связи с этим договора франчайзинга с крупными предприятиями становятся все более востребованными, так как они способствуют снижению риска ведения бизнеса. В текущей непростой ситуации именно такой способ ведения предпринимательской деятельности активно практикуется на территории России.

Франчайзинг является популярной темой научных исследований и интерес к нему не снижается. Подкрепляя свои выводы статистическими данными, М.Ю. Бердина и А.Э. Бердин [1] приводят характеристики регионального франчайзинга. Одной из самых популярных сфер последнего, без сомнений,

стало общественное питание, которому посвящена работа Р.В. Скрипник [2]. В последние годы именно здесь наблюдается высокая конкуренция, о чем в своей работе отмечает Т.Л. Сысоева [3]. По мнению А.Н. Гродинской [4], которое авторы настоящей статьи поддерживают, франчайзинг является одним из хороших решений для развития моногородов: недостаточным, но необходимым.

Важным вопросом является вектор развития франчайзинга на международном уровне, который сегодня изменил направление и нацелен на сотрудничество с азиатскими партнерами. Так, широкие перспективы именно этого вида делового сотрудничества видят Т.Д. Абдурахмонова [5], К.К. Джинджолия [6] и немало иных авторов.

Франчайзинг активно изучается и исследуется в контексте нормативно-правовых отношений. Одной из часто встречающихся тем исследований подмечено сравнение франчайзинга и коммерческой концессии, изученные, к примеру, Е.А. Медведевой [7] и Г.А. Артемовым [8]. Проблема четких границ франчайзинга и коммерческой концессии волнует юристов по причине лазеек в законодательстве, которыми пользуются недобросовестные лица, а также необходимостью грамотного использования видов договора предпринимателями.

Весьма неординарным стало исследование развития банковских учреждений, работающих по принципу франшизы, и их успеха на финансовом рынке, раскрытый в публикации Б.А. Нерсисянц [9]. Безусловно интересным явлением последних лет в условиях цифровизации и повышения популярности образовательных услуг стал образовательный франчайзинг, раскрытый в коллективном труде Н.Р. Куркиной, С.В. Потапова и В.А. Прошиной [10]. Однако самым распространенным мнением стала практически единогласная поддержка перспективности развития столь важного для нашей страны малого бизнеса через франчайзинг, высказанным в работах Л.А. Головиной и Н.А. Поляковой [11], А.Б. Мещеряковой [12], В.Б. Насибовым [13] и многими другими авторами за последние несколько лет.

Франчайзинг представляет собой партнерство крупной корпорации и малых форм предпринимательства, включающее в себя элементы арендных отношений, сделки купли-продажи, подряда, представительства и некоторых других в разной комбинации. При этом результатом этих договорных отношений является появление нового юридического лица. Важно, что продукт или услуга, являющиеся предметом этого партнерства, защищен торговой маркой, а передаче подлежат эксклюзивные права на их распространение на предусмотренной франшизой территории и при обязательном соблюдении технологии производственных и обслуживающих операций в обмен роялти — особые платежи, предусматриваемые франшизой.

Для осуществления подобной деятельности заключается франчайзинговый договор, по которому одна сторона (франчайзер) обеспечивает компанию, покупающую франшизу, товарами, услугами, правилами ведения бизнеса, а самое главное — возможностью использовать свое имя и свои разработки в сфере бизнеса. Вторая сторона (франчайзи), в соответствии с этим договором, занимается предпринимательской деятельностью под известным брендом, постоянно проходит обучение и информирование об изменениях в корпоративных стандартах и требованиях, получает ценный опыт, позволяющий благодаря

действиям в соответствии с корпоративной методологией избежать рисков с самого начала реализации проекта.

Покупая франшизу, франчайзи вкладывает капитал не только в развитие собственного дела, но и в развитие бизнеса франчайзера, продолжая популяризировать бренд и делая его все более доступным в самых отдаленных уголках страны. Определенным ограничением является то, что он занимается бизнесом по правилам и методикам франчайзера, которые указаны в договоре франшизы. Такое сотрудничество вполне можно считать взаимовыгодным, когда крупная компания работает с небольшой фирмой или индивидуальным предпринимателем.

Франчайзинг построен на торговле брендом конкурентоспособной компании. Напомним, что конкуренция — это соперничество между товаропроизводителями /поставщиками товаров за лидерство на рынке и за выбор потребителя в их сторону. Залогом успеха франчайзера на рынке при распространении своей франшизы является продукция, пользующаяся спросом у покупателей, и наличие ярко выраженных лидерских качеств у предпринимателя.

Сколько стоит франшиза? Ведь очевидно, что это не бесплатно. Во-первых, для использования имени франчайзера франчайзи выплачивает единовременный взнос, называемый паушальным. Во-вторых, как уже упоминалось, выплачиваются регулярные платежи за пользование именем, размер которых определяется договором и может колебаться от 1 до 5%, но могут быть и иные границы. И наконец могут быть текущие отчисления, рассчитываемые по определенной в договоре формуле и зависящие от объема текущей реализации. Структура рынка роялти и размеры паушального взноса в России на 2023 год представлены на рис. 1. Так, около 23,4% франчайзеров вообще не имеют паушального взноса.

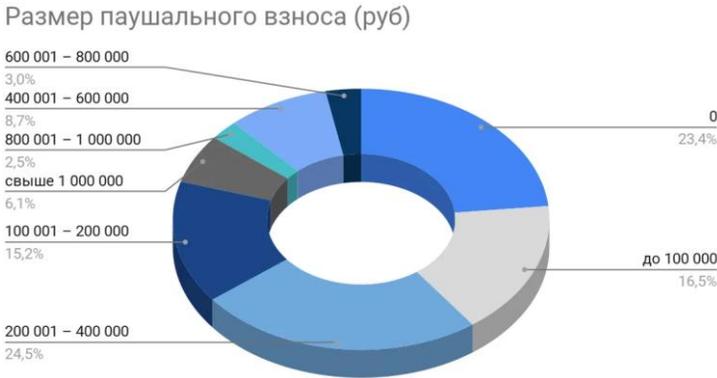


Рис. 1. Размер паушального взноса в России на 2023 год, руб.

Источник: составлено авторами на основе данных [14].

Франшизы, которые стоят от 1 000 000 рублей и выше совсем немного, около 6,1%. Но не стоит забывать, что от франчайзи потребуются первоначальные инвестиции и их объем очень сильно разнится в разных сферах бизнеса. На рис. 2, составленном авторами по данным ресурса BusinesStat, представлены изменения оборота рынка франчайзинга в России в 2019-2023 годах в денежном эквиваленте.

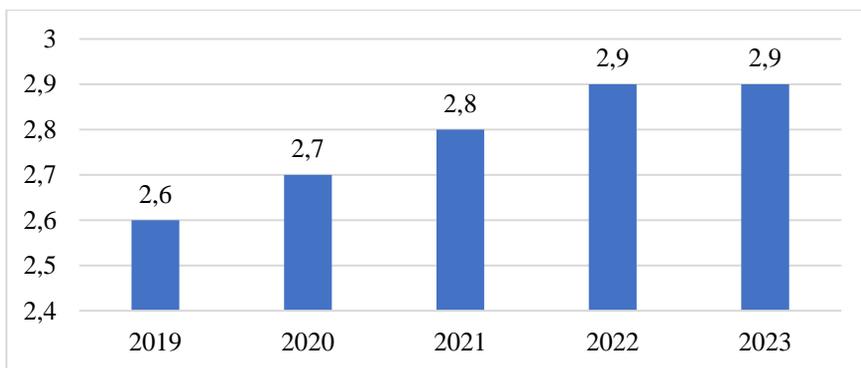


Рис. 2. Динамика оборота на рынке франчайзингового бизнеса в России в 2019-2023 годы, трлн руб.

Источник: составлено авторами на основе данных [15].

Бизнес, построенный на франчайзинге, в 2019-2023 годах в России успешно развивался, несмотря на пандемию и геополитические проблемы. Это подтверждается ростом ежегодного оборота в бизнесе, построенном по принципу франчайзинга. Однако, как и любой вид ведения бизнеса, франчайзинг имеет свои недостатки и преимущества. Например, с одной стороны, рынок бренда, развиваемого при помощи франшизы, растет и процветает при относительно небольших вложениях капитала. Известные бренды могут так проникнуть на небольшие локальные рынки, привлекают дополнительный капитал в качестве инвестиций, продвигают свою идею, товары и услуги через сеть. При этом они тратят меньше ресурсов, чем при развитии сети самостоятельно.

Для покупателя франшизы — для франчайзи — плюсы очевидны: система бизнеса выстроена и проверена временем, бизнес уже состоялся, а бренд известен. При этом опыт бесценен. Однако следует иметь в виду одно из редко упоминаемых обстоятельств: франчайзинг требует немалых капиталовложений.

Отметим сильные стороны идеи франчайзинга для самого франчайзи, рискнувшего начать свое дело «под крылом» сильного бренда:

- экономия средств и времени на построение и развитие бизнеса, приобретение репутации и продвижение имени;
- уже созданная устойчивая репутация, которая в бизнесе зарабатывается годами;
- использование ценных наработок в сфере рекламы, исследований, уже проведенных франчайзером ранее, что дает возможность сэкономить деньги и время;
- снижение надобности в стартовом капитале.

По договору франшизы у франчайзи есть возможность получить информацию не только о товаре или услуге, но и о том, как организован сам бизнес, его «изнанка». Франчайзи будет всему обучен в рамках договора франшизы, а нет ничего ценнее, чем информация.

Но все не так идеально, как может показаться. Недостатки есть и у франчайзинга:

- предпринимателю, приобретающему франшизу, необходимо следовать условиям договора и правилам, устанавливаемым франчайзером;

– франчайзи обязан по договору платить часть паушального взноса, что сдерживает рост бизнеса — конкретной точки. Чаще это не влияет на финансовую устойчивость, но требует постоянного мониторинга и контроля точки сбыта;

– франчайзер, в силу зависимости его бизнеса от условий, установленных франчайзи будет диктовать свои условия и проверять документацию, что ограничивает доступный набор управленческих решений;

– не всегда есть возможность усовершенствовать товар или услугу, так как она тогда выйдет за стандарт франчайзера, что рассматривается как нарушение договора;

– если репутация у франчайзера будет испорчена, то это приведет и к краху бизнеса франчайзи.

Далее обратим внимание на проблемы, с которыми может столкнуться франчайзер при выбранной системе. Он получает лишь обусловленную договором франшизы долю прибыли от деятельности франчайзи. Это в разы меньше, чем если бы он осуществлял торговлю самостоятельно. Еще одной из проблем является сложность в контроле и корректировке деятельности франчайзи. Из-за этого некоторые торговые сети отказываются от системы франчайзинга для продвижения собственного бизнеса. Так же существуют проблемы с обратной связью: франчайзи могут специально или преднамеренно тормозить принятие решений. Качество товара или услуги франчайзи может ухудшаться со временем, а франчайзер не всегда обладает нужными ресурсами для проверки. Затраты франчайзи сложно контролировать: часть прибыли он может тратить на собственные нужды.

Рассмотрев основные аспекты франчайзинга и определив его преимущества и недостатки, авторы приходят к выводу, что несмотря на отмеченные недостатки, система франчайзинга для малых и средних предпринимателей — это хороший способ начать свое дело. Он является прагматичным выбором, если начинающий предприниматель только набирается опыта и желает снизить риски в условиях нестабильности. Турбулентность стала реальностью нашей жизни еще до начала пандемии COVID-19, предопределяя высокие риски банкротства компаний. При этом заложенное во франшизу сопровождение, включающее методы управления, финансового менеджмента, маркетинговые находки и процессные решения, помогает избежать фатальных угроз.

Рискнем предугадать, что после «шоков» санкционного прессинга развитие франчайзинга в России неотвратимо. Оно ведет к повышению стоимости компании, улучшает ее капитализацию. Несложный анализ динамики оборота российского рынка франчайзинга (см. рис. 2) дает основание прогнозировать, что в 2024 году его оборот возрастет и с высокой вероятностью превзойдет 3 трлн руб.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Бердина М.Ю. Региональный франчайзинг: современный тренд бизнеса / М.Ю. Бердина, А.Э. Бердин // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2020. — Т. 8, № 1. — С. 22-30. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42509349> (дата обращения: 10.04.2024).
2. Скрипник Р.В. Франчайзинг в сфере общественного питания / Р.В. Скрипник // Актуальные исследования. — 2023. — № 22-3(152). — С. 42-45. — URL:

- <https://apni.ru/article/6378-franchajzing-v-sfere-obshchestvennogo-pitaniy> (дата обращения: 10.04.2024).
3. Сысоева Т.Л. Франчайзинг как актуальный вызов для предпринимательства на рынке быстрого питания / Т.Л. Сысоева // Деловой вестник предпринимателя. — 2022. — № 10 (4). — С. 67-69. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchajzing-kak-aktualnyy-vyzov-dlya-predprinimatelstva-na-rynke-bystrogo-pitaniya> (дата обращения: 10.04.2024).
  4. Гродинская А.Н. Франчайзинг как инструмент развития моногородов / А.Н. Гродинская // Финансовый бизнес. — 2021. — № 11 (221). — С. 36-39. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47352748> (дата обращения: 10.04.2024).
  5. Абдурахмонова Т.Д. Перспективы развития договора франчайзинга на территории стран СНГ / Т.Д. Абдурахмонова // Юридический вестник. — 2020. — № 4 (4). — С. 44-48. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47373930> (дата обращения: 10.04.2024).
  6. Джинджолия К.К. Франчайзинг как форма ведения семейного бизнеса в странах — участницах Евразийского экономического союза / К.К. Джинджолия // Семейный бизнес & качество правовой среды. — Москва: ООО «Перспектив», 2023. — 450 с. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=vnnqrc> (дата обращения: 10.04.2024).
  7. Медведева Е.А. Соотношение понятий «франчайзинг» и «коммерческая концессия» / Е.А. Медведева // Молодой ученый. — 2023. — № 43 (490). — С. 163-165. — URL: <https://moluch.ru/archive/490/107001/> (дата обращения: 10.04.2024).
  8. Артемов Г.А. Сравнительный анализ договора коммерческой концессии и франчайзинга (франшизы) / Г.А. Артемов // Юрист. — 2024. — № 2. — С. 25-28. — URL: <https://lawinfo.ru/articles/5459/sravnitelnyi-analiz-dogovora-kommerceskoi-koncessii-i-francaizinga-fransizu> (дата обращения: 10.04.2024).
  9. Нерсесянц Б. А. Особенности и проблемы управления франчайзинговой деятельностью в банковском секторе / Б. А. Нерсесянц // Евразийский юридический журнал. — 2023. — № 6 (181). — С. 486-489. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54665793> (дата обращения: 10.04.2024).
  10. Куркина Н.Р. Функционирование системы дистанционного образования через образовательный франчайзинг / Н.Р. Куркина, С.В. Потапов, В.А. Прошина // Alma Mater (Вестник высшей школы). — 2023. — № 7. — С. 72-76. — URL: <https://almavest.ru/ru/archive/3961/5422> (дата обращения: 10.04.2024).
  11. Головина Л.А. Франчайзинг как эффективный механизм развития малого бизнеса в России / Л.А. Головина, Н.А. Полякова // Вестник Национального Института Бизнеса. — 2023. — № 3 (51). — С. 83-91. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54774332> (дата обращения: 10.04.2024).
  12. Мещерякова А. Б. Точки опоры в развитии предпринимательских структур в условиях экономического кризиса / А.Б. Мещерякова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 10-3. — С. 352-363. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54886451> (дата обращения: 10.04.2024).
  13. Насибов В.Б. Роль франчайзинга в развитии малого бизнеса в России / В.Б. Насибов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2023. — № 2-1 (77). — С. 231-234. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50379466> (дата обращения: 10.04.2024).
  14. Исследование рынка франшиз России. — URL: <https://orwo.ru/articles/blog/biznes/issledovanie-rynka-franshiz-rossii> (дата обращения: 29.03.2024).
  15. Франчайзинг в России. TADVISER. Государство. Бизнес. Технологии: сайт — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Франчайзинг\\_в\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Франчайзинг_в_России) (дата обращения: 29.03.2024).