МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К
ЗАЩИТЕ В ГЭК И
ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой д-р экон.
наук, профессор
_____И.А. Лиман
«___»_____2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

38.04.01 Экономика
Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу
Студентка 3 курса заочной
формы обучения
Федорова
Полина
Валерьевна

Научный руководитель
д-р социол. наук, профессор
Акулич
Мария
Михайловна

Рецензент
Главный бухгалтер
ООО «ТМН ГРУПП»
Мироненко
Екатерина
Анатольевна

г. Тюмень, 2018 г.

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК
протокол от_____№____ оценка

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФРАНЧАЙЗИНГА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА 9
1.1. Франчайзинг: сущность, виды 9
1.2. Разработка концепции франчайзингового бизнеса 23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ 32
2.1. Сравнительный анализ ведения бизнеса с использованием франчайзинга в России 32
2.2. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в России 41
2.3. Разработка механизма франчайзинга на региональных рынках 46
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФРАНЧАЙЗИНГА 54
3.1. Основные особенности и проблемы применения франчайзинга в общественном питании 54
3.2. Разработка механизма франчайзинга в сфере малого и среднего бизнеса в общественном питании 66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 100
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 103
ПРИЛОЖЕНИЯ 109

ВВЕДЕНИЕ

В России с каждым годом растет и увеличивается конкуренция в сфере предпринимательства. Поэтому каждая компания стремится закрепиться на рынке, чтобы успешнее в нем функционировать. Часто у руководителей уже успешного бизнеса появляется намерение переходить на зарубежный рынок, с целью привлечения бизнес-партнеров и увеличения прибыли. Одним из самых эффективных способов выхода компании на внешние рынки является франчайзинг.

Актуальность. В России бизнес считается достаточно молодым, но он стремительно растет и с каждым годом возрастает интерес к франчайзингу, поэтому количество масштабируемых предприятий с помощью франшизы становится все больше. Также выход компаний на внешние рынки является эффективным способов развития и интеграции экономик государств, их развития и коммуникации. По данным Всемирного совета по франчайзингу Россия является лидером по росту количества франчайзинговых компаний (98% за последние три года). К 2025 году вклад франчайзинговых компаний в ВВП России может составлять около триллиона рублей. Это говорит о высоком росте интереса к данному направлению развития. Многолетний опыт мирового бизнеса наглядно показывает безоговорочную деловую эффективность технологии франчайзинга, главной сутью которого является тиражирование успешной модели бизнеса.

Франчайзинг сейчас - это лучший способ передачи знаний и опыта ведения успешного бизнеса, обучению практическим стандартам, которые необходимы для эффективного управления компанией. Не смотря на высокие показатели роста франчайзинговых предприятий на рынке, этот вид ведения бизнеса все еще не приблизился к стадии своего максимального потенциала. В России это связано с крайней ограниченности знаний в этой области не только у широких слоев населения, но и у специалистов-предпринимателей.

По оценкам РАФ, рынок франчайзинга в России за последние пять лет увеличивался на 25% ежегодно. Общее количество франчайзинговых компаний в России составило 1300, а франчайзинговых точек - 74 657. Но количество не всегда соответствует качеству. Последнее, к сожалению, недостаточно высоко. На рынке франчайзинга в России присутствует очень много недобросовестных франчайзеров, предлагающих франчайзинговые проекты низкого качества. Если проанализировать показатели роста франчайзинга, его стремительного внедрения на Российский рынок, то становится очевидным, что знания об этом инструменте будут просто необходимы для того, чтобы оставаться компетентным и конкурентоспособным в современном бизнесе.

В теоретическом и практическом восприятии под франчайзингом подразумевается такой способ организации бизнеса, при котором создастся широкая есть однородных предприятий, имеющих единые торговую марку или торговый знак.

Внедрение концепции франчайзинговой системы является весьма привлекательным способом расширения собственного бизнеса для компании любой отрасли. Основной причиной выбора франчайзинга в качестве пути развития бизнеса можно назвать небольшую величину инвестиций со стороны франчайзера по сравнению с другими способами расширения и развития бизнеса. В настоящее время во всем мире франчайзинг признан наиболее прогрессивной формой ведения бизнеса. Франчайзеры во многих экономически развитых странах мира имеют поддержку даже со стороны государственных, негосударственных и частных организаций.

В качестве основной проблемы франчайзинга как формы организации бизнеса в России, следует выделить несовершенство законодательной базы. Франчайзинг, как понятие, до недавних пор не существовал на территории Российской Федерации, а назывался коммерческой концессией. Иначе говоря, франчайзинг, как способ взаимоотношения между предпринимателями, появился в России не так давно, из чего и вытекает проблема несовершенства его регулирования. Помимо новизны данного понятия, немаловажным является

факт того, что основоположниками франчайзинговых отношений являются предприниматели из США, соответственно, там данный вид бизнес-отношений развит наилучшим образом. Отсюда следует иная проблема: так как основными франчайзерами (обладателями прав на франшизу) являются страны Запала и США, в частности, в то время как большинство российский предпринимателей выступают в роли франчайзи (покупатели прав на франшизу), отношения между рассматриваемыми сторонами являются высоко рисковыми.

Развитие франчайзинговой формы предпринимательства в индустрии гостеприимства создает дополнительные условия для предпринимателя и имеет ряд преимуществ для ведения бизнеса, такие как использование известного товарного знака, маркетинговая поддержка, помощь в снабжении и др. Однако при ведении бизнеса с использованием франчайзинговой модели предприниматели сталкиваются с рядом проблем, что тормозит развитие данной перспективной бизнес-модели в сфере общественного питания и прямо влияет на развитие рынка общественного питания Актуальность и недостаточная разработанность проблемы организации франчайзинговых отношений определили выбор темы, цели и задачи данного исследования.

Основной целью исследования является разработка механизма применения франчайзинга для предприятий малого и среднего бизнеса в сфере общественного питания.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты франчайзинга;

- проанализировать процесс развития франчайзинга в России и препятствия для его развития;

- оценить возможность применения франчайзинга как инструмента развития малого и среднего бизнеса в России;

- рассмотреть основные условия использования франчайзинга в малом и среднем бизнесе за рубежом;

- выявить основные проблемы и внести предложения по совершенствованию механизма функционирования франчайзинга в малом и среднем бизнесе;

- отработать методику расчета инвестиционного проекта с учетом франчайзинга.

Объект исследования – предприятия малого и среднего бизнеса в Российской Федерации, использующие франчайзинг.

Предмет исследования – процессы использования франчайзинга как инструмента развития малого и среднего бизнеса

Научная новизна магистерской диссертации заключается в следующем:

- на основе анализа различных подходов уточнено и дополнено определение «франчайзинга» как способ организации и реализации предпринимательской деятельности, подразумевающий под собой систему взаимодействий, прописанных в договоре франчайзинга и других сопутствующих документах;

- проведен системный анализ особенностей и проблем организации бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинга;

- разработан франчайзинговый механизм организации бизнеса в сфере общественного питания, который включает в себя шесть взаимосвязанных этапов и учитывает проблемные особенности организации данного вида бизнеса в России.

Основными методами исследования послужили изучение нормативно-правовых документов, научной литературы, исследование отечественной и зарубежной практики франчайзинга, франчайзинговых отношений, анализ статистических данных, обобщение результатов анализа.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили фундаментальные научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам франчайзинга и организации бизнеса с помощью франчайзинга.

Информационной базой исследования послужили федеральные законодательные акты, статистические материалы, Интернет-ресурсы.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении и систематизации теоретических положений франчайзинга и разработке рекомендаций, направленных на повышение эффективности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса.

Практическая значимость работы определяется возможностями применения теоретического материала по данной теме и практических рекомендаций в деятельности организаций малого и среднего бизнеса, использующих франчайзинг.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

1.1 Франчайзинг, его сущность и виды

Стратегия франчайзинга началась с Singer Company впервые в девятнадцатом веке в США для распределения швейных машин. Исаак Зингер стал родоначальником современного франчайзинга. Именно он в 1851 заключил договор о передаче права на продажу и ремонт швейных машинок под логотипом Зингер на территориях США, и именно этот письменный договор является первым в мире договором франшизы. После компании Зингера одним из родоначальников франчайзинга стала компания «General Motors». Первыми франчайзи этой компании в виде дилеров были владельцы предприятий по продаже велосипедов для широкого круга потребителей, потому что у «General Motors» просто не хватало собственных средств для открытия и масштабирования новых точек сбыта. Именно благодаря франчайзингу эту компанию сегодня знает весь мир [1, с. 967].

Во второй половине 20-го века франчайзинг перешел на более интенсивный путь развития. Количество предпринимателей, продающих право на пользование брендом и процессами их бизнеса увеличивалось, и следствием этого на рынке стали появляться так называемые компании-пустышки, которые часто выдавали свою модель как успешную и высокоорганизованную, продавали таким образом франшизы с недостаточной капитализацией и слаборазвитым менеджментом, а то и вовсе исчезали, разоряя большое количество предпринимателей, купивших у них франшизу. Для урегулирования и обеспечения справедливых франчайзинговых отношений были созданы Международная Ассоциация Франчайзинга и Европейская Ассоциация Франчайзинга. В каждой стране есть своя Ассоциация Франчайзинга. Они занимаются проведением селганаров по франчайзингу, разработкой стратегий развития франчайзинга в странах, где они представлены, а также информированием новейшими новостями по развитию франчайзинга по всем отраслям в стране и по всему миру.

С 1950-х, другие компании, такие как McDonald's, Burger King, Coca-Cola, Pizza Hut и Holiday, использовали эту стратегию для расширения своей

деятельности. Сегодня, хотя многие компании в различных отраслях используют франчайзинг, рестораны, различные услуги и розничная торговля непродовольственными товарами в особенности, являются основными отраслями, которые применяют эту стратегию.

В последние годы франчайзинг получил значительное внимание со стороны различных областей науки и практики. Благодаря созданию рабочих мест и экономическому и местному развитию, франчайзинг продолжает повышать свою значимость во многих странах, таких как США, Франция, Германия, Великобритания и прочих, так, например, в Европе имеется около 265 943 франчайзинговых торговых точек [21, с. 63].

Истинное значение слова «франчайзинг» происходит от английского слова «franchising», что в переводе означает право, лицензия или привилегия. Однако по другой версии, от французского слова «franchir», которое в дословном переводе означает «освобождать».

В литературе встречаются и иные определения понятий «франчайзинг» и «франшиза». К примеру, в своем исследовании Ксениди И.Д. предлагает следующие определения рассматриваемых терминов:

- франчайзинг это вид отношений между субъектами рынка, при котором одна из сторон передаёт второму участнику отношений за определенную плату, конкретный вид бизнеса, прибегая к готовой бизнес-модели его ведения;

- франшиза является объектом договора франчайзинга, комплексом благ, необходимых для создания и ведения бизнеса [27, с. 292].

Следующий автор, Гучев И.А., определяет для себя франчайзинг как вид взаимодействий между рыночными субъектами, при которых одна сторона6 предоставляет другой стороне за оговоренную плату особое право на использование своей торговой марки и/или имени и помимо этого передаётся сама технология ведения бизнеса и прочая коммерческая информация, для производства и реализации товара или услуги, следуя прописанным правилам [13, с. 23-28.].

Толкаченко Г.Л. и Федоров А.В. - авторы, которые в своём общем труде подразумевают под франчайзингом систему согласований, при которой владелец торгового знака, торговой марки или авторского права предоставляет право другой фирме пользоваться их разработками при соблюдении оговоренных требований [44, с. 131-134].

Из определения Звановой Т.В. и Крикунова Е.А. определим, что владельцев торговых знаков, марок или авторских прав называют «франчайзерами», а фирму, которой предоставляется право пользования предоставленными им разработками, называют «франчайзи» [18, с. 32].

Помимо прочего, можно отмстить работу Коврова О.Г. и Кирюшиной А.Н., благодаря которой мы можем изучить предложенную ими трактовку понятия «франчайзинг». Под франчайзингом данные авторы понимают смешение модели крупного и малого предпринимательства, при котором крупные фирмы заключают контракт с небольшими организациями («дочерними» компаниями, предпринимателями, т.е. «франчайзи») на право работать под именем франчайзера [23, с. 126].

Евдокимова И.С. под франшизой подразумевает комплекс благ, предоставляющий юридическим и частным лицам право пользования именем, авторскими разработками, моделью бизнеса франчайзера.

С. И. Ненашев дает краткое и наиболее точное определение франчайзинга. Он рассматривает франчайзинг не столько с правовой, сколько с функциональной точки зрения. Поэтому отношения, выражающие сущность франчайзинга, «рождаются в недрах бизнеса, а не в нормотворческих лабораториях» [36, с. 17].

Таким образом, до настоящего времени в обществе не сложилось общего полного определения франчайзинга, вследствие того, что его формирование происходило не просто в разных странах, но и в различных исторических, социальных, экономических и правовых условиях. Именно по этой причине понятие франчайзинга и его ключевых элементов в различных странах

понималось и понимается по-разному, что в свою очередь, соответственно, является барьером в сотрудничестве между иностранными партнерами.

Ниже рассмотрены различные подходы к определению франчайзинга в международной практике (за исходные данные брались данные федераций и ассоциаций франчайзинга в различных странах мира).

Таблица 1.1

Эволюция дефиниции «франчайзинг»

Организация	Определение
1	2
Fédération Fran ç aise de la Franchise, FFF Французская Федерация Франчайзинга [47]	Франчайзинг - это способ сотрудничества между двумя компаниями, независимыми юридически и финансово друг от друга (франчайзи и франчайзер). Это метод, который дает независимым предпринимателям более быстрые меры, оптимизируя их шансы на успех и позволяет франчайзеру установить его коммерческое развитие в сети лидеров бизнеса на местном рынке.
Международная ассоциация франчайзинга International Franchise Association, IFA [33]	Франчайзинг – это простой способ расширения бизнеса и распределения товаров и услуг посредством лицензионных отношений. В франчайзинге франчайзер (лицо или компания, предоставляющая лицензию третьей стороне для ведения бизнеса под их марками) не только определяют продукты и услуги, которые будут предлагаться франчайзи (физическое лицо или компания, получившее лицензию на ведение бизнеса под торговой маркой и торговым наименованием франчайзера), но также предоставить им операционную систему, бренд и поддержку.
Европейская Федерация Франчайзинга European Franchise Federation [15]	Франчайзинг - это система маркетинга товаров и / или услуг и / или технологий, основанная на тесном и постоянном сотрудничестве между юридически и финансово независимыми и несвязанными предприятиями - франчайзером и его франчайзи, в соответствии с которыми Франчайзер предоставляет своему франчайзи право и налагает обязательство, вести бизнес в соответствии с концепцией франчайзера.
	Право дает возможность и обязывает отдельного франчайзи в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение использовать торговое имя франчайзера и / или товарный знак и / или знак обслуживания, ноу-хау, деловые и технические методы, процессуальную систему и другие права на промышленную и / или интеллектуальную собственность, поддерживаемые постоянным предоставлением коммерческой и технической помощи в рамках и на срок письменного соглашения о франшизе, заключенного между сторонами для этой цели. Обзор контрактных соглашений по передаче технологий.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Всемирная организация интеллектуальной собственности, World Intellectual Property Organization, WIPO [10]	Франшиза или оптовая распределение - это деловое соглашение, в силу которого репутация, техническая информация и опыт одной стороны сочетаются с инвестициями другой стороны для целей продажи товаров или оказания услуг непосредственно потребителю. Рынок сбыта для маркетинга таких товаров и услуг обычно основывается на товарном знаке или знаки обслуживания, либо фирменном наименовании, специальном оформлении или дизайне помещений. Лицензирование такого знака или наименования владельцем обычно сочетается с поставкой этим владельцам ноу-хау в какой-либо форме, либо в виде технической информации, технического обслуживания, технического содействия или услуг по управлению в отношении производства маркетинга, эксплуатации и администрации.
This Compliance Guide. Franchise Rule. Федеральная торговая комиссия США Federal Trade Commission, FTC [53]	Франчайзинг-это отношения, которые регламинируются коммерческим деловым соглашением. Данное соглашение является «франшизой», если оно удовлетворяет трем элементам определения. В частности, франчайзер должен: (1) обещать предоставить товарный знак или другую коммерческую символ; (2) обещать осуществлять значительный контроль или оказывать существенную помощь в деятельность предприятия; и (3) требовать минимальной оплаты не менее 500 долларов США в течение первых шести месяцев операций. Франшиза влечет за собой право управлять бизнесом, который «идентифицирован или связан с товарным знаком франчайзера, или предлагать, продавать или распространять товары, услуги или товары, которые являются идентифицированных или связанных с товарным знаком франчайзера»
Британская Ассоциация Франчайзинга British Franchise Association, BFA [7]	Бизнес-формат, который включает в себя бренд, бизнес- систему и вспомогательные услуги в соответствии с договорными условиями соглашения о франчайзинге, которое, помимо прочего, включает финансовое соглашение.

Источник: [10]

Таким образом, видно, что определение франчайзинговой деятельности в разных странах имеет общую основу.

Если дополнить и систематизировать приведённые выше определения, получим оптимальную, на наш взгляд, трактовку термина «франчайзинг». Франчайзинг - это способ организации и реализации предпринимательской деятельности, подразумевающий под собой систему взаимодействий, прописанных в договоре франчайзинга и других сопутствующих документах. Франшизой же, как правило, называют комплекс исключительных прав,

передаваемых по договору. Использование франчайзинга позволяет фирме оптимизировать и усовершенствовать свою деятельность.

Однако нужно принимать во внимание, что любые общественные отношения, а в особенно экономические, необходимо законодательно урегулировать, поскольку чем более сложный характер присущ общественным отношениям, тем сильнее необходимость определения их правового статуса.

При этом, отсутствие правового урегулирования не влияет на процесс развития франчайзинга, но создает при этом некоторые сложности для этих общественных отношений. Эта мысль подтверждается тем, что лишь немногие страны имеет специальные правовые акты, регулирующие франчайзинг.

В Российской Федерации термин «франчайзинг» законодательно не закреплен. В качестве альтернативы в Гражданском кодексе можно рассматривать главу 54, где данное понятие заменено на коммерческую концессию [12]. Взгляды правоведов в вопросах соотношения данных понятий расходятся. Первые считают, что термин «франчайзинг» по смысловому значению охватывает больше «коммерческой концессии», а вторые говорят, что они равны между собой. В зарубежных странах рассматриваемый термин применяется по-разному. Например, Республика Молдова и Великобритания пользуются термином «франчайзинг», а такие страны как Бельгия, Франция и Швейцария употребляют в своей речи "коммерческая концессия".

Чтобы дать точную и полную оценку франчайзингу, необходимо рассмотреть его преимущества и недостатки как со стороны франчайзера, так и со стороны франчайзи.

Самым главным и неоспоримым преимуществом со стороны франчайзера является приток инвестиций в головной офис и увеличение своего присутствия при помощи средств франчайзи в других регионах и странах, а также отсутствие полного участия в ведении бизнеса на точках, открытых франчайзи, а только лишь контроль за соблюдением основных правил или качества соблюдения договора франчайзинга и получение за это прибыли.

Еще одна неоспоримая выгода — это использование трудовых ресурсов франчайзи для выполнения повседневных рутинных обязанностей для функционирования франшизы, управление хозяйственной деятельности и представление интересов франчайзера. Также франчайзи берет на себя ответственность за обучение, квалификацию персонала, набора квалифицированных сотрудников и систему мотивацию для успешного функционирования в рамках системы франчайзиногвой сети. При этом франчайзи является отнюдь не наемным работником, а собственником бизнеса, в чьих интересах соблюдать все правила, установленные головной компании, для того чтобы получать прибыль.

Еще один плюс этой системы для франчайзера, это возможность быстрого тиражирования своего бизнеса без вложения как инвестиций и времени, так и без затраты своих трудовых ресурсов. Намного проще открывать свои филиалы посредством франчайзинга, и практика показывает, что намного быстрее и эффективнее использовать для этого франчайзи, а не собственные ресурсы и время.

Еще одна выгода - это новые идеи. Новые бизнес-партнеры также заинтересованы в развитии сети, как и вы, поэтому они могут помочь развиваться вашему бизнесу намного быстрее, если следовать стратегии командной работы всей франчайзинговой сети. Знаменитым примером успешного применения этой политики является компания «Бургер Кинг». Именно один из франчайзи этого бренда придумал бургер, ставший одним из самых востребованных среди любителей фаст-фуда по всему миру. Это произошло благодаря именно политике командной работы всей франчайзинговой сети. Франчайзер может получать прибыль, не подвергаю риску собственный капитал, как это бывает при развитии собственными силами, без содействия франчайзи.

Поскольку франчайзер может обучить других предпринимателей, решивших купить его франшизу его специальной системе ведения бизнеса, благодаря которой он получает прибыль, таким образом, франчайзер может

обучать не только франчайзи в своей стране, но и по всему миру, что при открытии филиала не всегда возможно, так как кадры часто привязано к месту работы и не всегда смогут приспособиться к условиям бизнеса в другой стране [24, с. 70].

У франчайзера будет еще одно преимущество при развитии на другой территории. Франчайзи чаще всего имеет лучшие познания в области, которой он захотел приобрести франшизу, нежели франчайзер.

Франчайзер имеет возможность развивать не только розничную, но и оптовую торговлю, увеличивая оптовый сбыт продукции своим франчайзи.

Главный франчайзинга со стороны франчайзера недостаток заключается в риске не сколько финансовом, сколько в риске репутации, при недобросовестности франчайзи, при их невыполнении основных обязанностей, а также риск потери клиентов при расторжении договора коммерческой концессии. Также распространен риск вырастить себе конкурента из франчайзи своей же сети. Сначала обе стороны заключают договор коммерческой концессии, а позже, одна из сторон получает все необходимые интеллектуальные ресурсы и тонкости бизнеса, разрывает договор, и, пополнив свою базу клиентов, открывает уже собственную независимую компанию.

Еще одним из минусов может быть ситуация, когда франчайзер думает, что будет получать меньше прибыли, если будет открывать свои филиалы за счет франчайзи, а не за счет собственных вложенных средств. Чаще всего эти опасения высосаны из пальца и выдуманы, и в основе этого заблуждения лежит некомпетентность в отношении познаний франчайзинга.

По существу, франчайзер рискует только тем, что франчайзи будет скрывать от него часть валового дохода, потому что роялти высчитывается в процентах именно исходя из этого показателя.

Одним из главных преимуществ франчайзинга для франчайзи является существенное снижение предпринимательских рисков. По статистике, 85% новых компаний прекращают свою деятельность в течение первых 5 лет, а процент таких предприятий, созданных в рамках франчайзинга - всего 14%

Существенными преимуществами франчайзи, при вступлении в франчайзинговую сеть является: быстрый старт, существенное снижение рисков, возможность работать под известным именем, помощь франчайзера на старте, доступ к разработкам и к структуре всего бизнеса, система адаптации к нововведениям и улучшениям, а также:

- возможность быть частью рекламной компании и продвижения за счет франчайзера;

- систематическая помощь со стороны франчайзера при выборе местонахождения, подбора персонала и многих других тонкостей бизнеса;

- оптимальные условия при работе с поставщиками, также является хорошим преимуществом. Чаще всего, у франчайзера уже выработана работа с поставщиками, установлены существенно низкие цены, а также есть определенная лояльность со стороны поставщиков, что также облегчает работу франчайзи;

- у франчайзи уходит меньше собственных средств на запуск бизнеса, нежели он создавал бы его самостоятельно, так как благодаря накопленному опыту, франчайзер помогает устранить издержки и ненужные затраты;

- лояльность банков при взятии оформлению кредита. Банк признает эффективность деятельности предприятий, связанных в одну франчайзинговую сеть, поэтому условия кредита могут быть более доступными;

- франчайзер предоставляет предприятию-оператору ряд услуг на более выгодных условиях, что также является одним из ряда преимуществ для франчайзи;

Во взаимоотношениях между франчайзером и франчайзи неизбежно будут присутствовать элементы контроля со стороны франчайзи. Без этого эффективного функционирования всей франчайзинговой сети добиться практически невозможно, поэтому франчайзи обязан будет соблюдать стандарты, обусловленные в договоре и находиться в рамках, за которые выходить будет запрещено [28, с. 255]. Хоть это и бизнес, но, чтобы этот бизнес работал, нужно соблюдать определенные правила, которые устанавливает

франчайзер, а иначе у франчайзи появятся риски потерять прибыль и, что самое худшее, негативно повлиять на всю франчайзинговую сеть. Поэтому франчайзер устанавливает свои правила ведение бизнеса для соблюдения не только своих интересов, но и интересов всех предпринимателей, действующих в рамках его системы:

- франчайзи будет платить паушальный взнос и роялти. Бывает, что франчайзер позволяет не выплачивать оператору-партнеру первоначальный взнос, либо в договоре отсутствует ежемесячный платеж, но это индивидуальные случаи, которые обуславливаются в договоре о коммерческой концессии;
- потенциальному партнеру иногда бывает сложно оценить качество франшизы, которую он хотел бы приобрести;
- франчайзер не всегда может согласиться с кандидатурой франчайзи. У головной компании бывают свои требования и стандарты, и они стараются выбирать более подходящую кандидатуру. Ведь от их выбора зависит будущее их сети, поэтому не всегда предприниматель, готовый работать по франшизе, может без трудностей быть частью чей-то системы;
- франчайзи могут ввести себя в заблуждение, полагая, что франчайзер обязан обеспечивать постоянный приток клиентов благодаря маркетингу или каким-то другим источникам или обязательством. Это противоречит концепции франчайзинга, и заниматься этим должен именно франчайзи, а не франчайзер;
- политика, проводимая франчайзером, может не совпадать с желаниями и целями компании-оператора. Например, головная компания хочет, чтобы компания-оператор увеличила свой товарооборот (за счет чего он получает, допустим, постоянные выплаты), в то время как франчайзи ставил основной целью увеличить именно прибыль, что не всегда может быть причиной большого товарооборота;
- франчайзер тоже может ошибаться. В своей политике франчайзер может сделать нововведение, которое себя не оправдало, что может сказаться

на всей системе, больно ударив по ним. Франчайзи в этом случает должны доказать, что нововведения стоят затраченных на них средств; доброе имя бизнеса в рамках системы франчайзинга могут быть потеряны по причинам, не зависящим от франчайзи.

Франчайзинг имеет три основных направления, которые имеют свои подкатегории и разновидности, в том числе характерного и юридического характера. Изменения эти возникли за более чем 150 летнюю историю развития франчайзинга.

Деловой франчайзинг. Считается самым используемым и популярным видом франчайзинговых отношений. Включает в себя не только логотип, торговую марку, товар или услуга, но и передачу всейстратегии, бизнес-плана, структуры бизнеса, маркетинговый план, все работающие стандарты, функции управления и контроль качества. Такой франчайзинг подразделяется на сбытовой, производственный и сервисный [30, с. 415].

Товарный франчайзинг является одним из самых первых видов франчайзинга, когда право передается исключительного права на торговлю товаром под используемым товарным знаком. Этот вид франчайзинговых отношений более всего в мире популярен именно в США. Более 25 % доля участия США в этом франшизном секторе. Самые известные компании, работающие по этой системе это «Кодак», «Марк энд Спенсер», «ОБИ»

Производственный франчайзинг представляет возможность пользования технологией производства исходного продукта головной компании. Более широко производственный франчайзинг представлен в направлении продажи безалкогольных напитков. Крупнейшие производители таких безалкогольных напитков как «ПепсиКо», «Докторпеппер» и другие работают именно в рамках этой системы. В таблице 1.2 сведены основные достоинства и недостатки основных видов франчайзинга. На основе вышеизложенного материала и представленной таблицы можно сделать вывод, что из всех видов франчайзинга наиболее выгодным, предпочтительным и перспективным на сегодняшний день является деловой франчайзинг (бизнес-формата), так как основными

преимуществами данного вида являются широкая сфера применения и быстрая приспособляемость к условиям рынка, что благоприятно влияет на создание и ведение бизнеса по системе франчайзинга.

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика основных видов франчайзинга

Вид франчайзинга	Тип франшизы	Достоинства	Недостатки
Товарный франчайзинг	Товар	Прост в использовании	Франчайзи работает в ограниченной сфере деятельности, узкая специализация
Производственный франчайзинг	Технология/ исходный компонент	Франчайзеру легко контролировать франчайзи, высокая эффективность	Необходимы большие начальные затраты на приобретение франшизы, франчайзи сильно зависит от франчайзера
Деловой франчайзинг	Модель франшизного бизнеса	Большая сфера применения, быстрая приспособляемость к условиям рынка	Инициативность франчайзи часто подавляется чрезмерной регламентацией деятельности

Источник: [34]

Франчайзинговая деятельность, формируемая данной системой предпринимательская деятельность, связанная с осуществлением договора комплексной предпринимательской лицензии, определяющая франчайзинговые отношения - урегулированные нормами права общественные отношения между участниками обязательства, связанными между собой правами и обязанностями по исполнению договора комплексной предпринимательской лицензии.

Рассмотрим далее другие классификации франчайзинга.

Сервисный франчайзинг - это способ ведения бизнеса, при котором франчайзи покупает право предоставлять услуги аналогичные услугам франчайзера, на своем предприятии или на конкретной территории под

товарным знаком продавца франшизы, и берет на себя полностью скопировать предоставляемую услугу и весь формат франшизного бизнеса по модели, отработанной франчайзером. Наиболее успешными примерами такого стиля можно найти в ресторанном бизнесе. Такие компании или группы компаний как «БаскинРоббинс», «Бургер Кинг», «Макдоналдс», «Пицца-Хат» придерживаются сервисной системы франчайзинга [35, с. 115].

Арендная (лизинговая) франшиза представляет собой вид деловых отношений, где франчайзер предоставляет франчайзи право пользования помещением франчайзингово предприятия за арендную плату. За это франчайзи уплачивает арендную плату, исчисляемую из объемов товарооборота и обычно покрывающую роялти. Договор франшизы в этом случае обычно имеет 3 стороны - продавца или собственника, лизингополучателя и лизингодателя. При лизинге покупается право на пользования не торговой марки или бренда франчайзера, а именно право аренды имущества с последующим выкупом.

Мастер-франшиза или генеральный франчайзинговый договор - Договор, согласно которому одна сторона предоставляет исключительное право на пользование товарным знаком и реализацией продукта или услуги на определенной территории, а также возможностью эксплуатацией франшизы с целью передачи ее третьим лицам (субфранчайзи). Иными словами франчайзи обретает все права франчайзера по продвижению товара или услуги на определенной территории.

Комбинированный франчайзинг представляет собой «франшизу внутри франшизы», связь между несколькими видами товаров и услуг - объектами франчайзинга в одном помещении.

Дочерний франчайзинг. Это вид франчайзинга, в котором франшизное предприятие создает отдельные подразделение, также работающие по франшизе. Имеется ввиду какая-то услуга или продукт, преобразованные на основе общего продукта или услуги. Помогает лучше и быстрее развивать франчайзинговую сеть, дает возможность прибавления сразу нескольких

франчайзинговых точек за один раз. С недавнего времени этот вид франчайзинга стал особенно распространенным среди компаний сферы общественного питания. Следует заметить, что в такой системе не исключены правовые осложнения, когда покупатель ищет возможности пользоваться купленной структурой независимо от франшизного предприятия, некоторые точки которой могут рассматривать его как конкурента в своей же франчайзинговой сети [21, с. 64].

Многофункциональный франчайзинг. Франчайзинг, при котором франчайзер на основе уже отработанной бизнес-модели создает вторую и даже третью франчайзинговую систему, не связанную с первоначальной концепцией. Например, франчайзер, который владеет сетью фитнес-клубов создает отдельную франчайзинговую систему, связанную с обучением спорту или фитнесу. Франчайзер может создать такую систему, но, как правило, она обычно входит в уже ранее созданную бизнес-систему.

Мягкий франчайзинг. Это вид франчайзинга, при котором покупатель не платит первоначальный платеж. Чаще всего, вместо этого он берет на себя текущие расходы, а в последствии делает единовременные выплаты (роялти) франчайзеру и получает за это прибыль от работающей бизнес-модели.

Неисключительная франшиза. Договор, согласно которому франчайзи не получает исключительного права на эксплуатацию франшизы на определенной территории.

Прямой франчайзинг. Один из самых популярных видов франчайзинга, суть которого заключается в том, что франчайзер заключает договор непосредственно с отдельными франчайзи, для управления одной точкой. Этот метод является самым распространенным и наименее рисковым способом ведения бизнеса по франчайзингу.

Расширенный франчайзинг Multi-unitFranchising Франчайзинг, при котором франчайзи может управлять любым числом франчайзинговых точек [21, с. 65].

1.2. Разработка концепции франчайзингового бизнеса

Суть франчайзинга заключается в следующем: франчайзер (известная фирма) дает франчайзи (предприниматель) разрешение использовать торговую марку, имя, а также возможность изготавливать, при соблюдении технологий производства, продукцию данного предприятия за определенную часть прибыли (рис. 1.1).

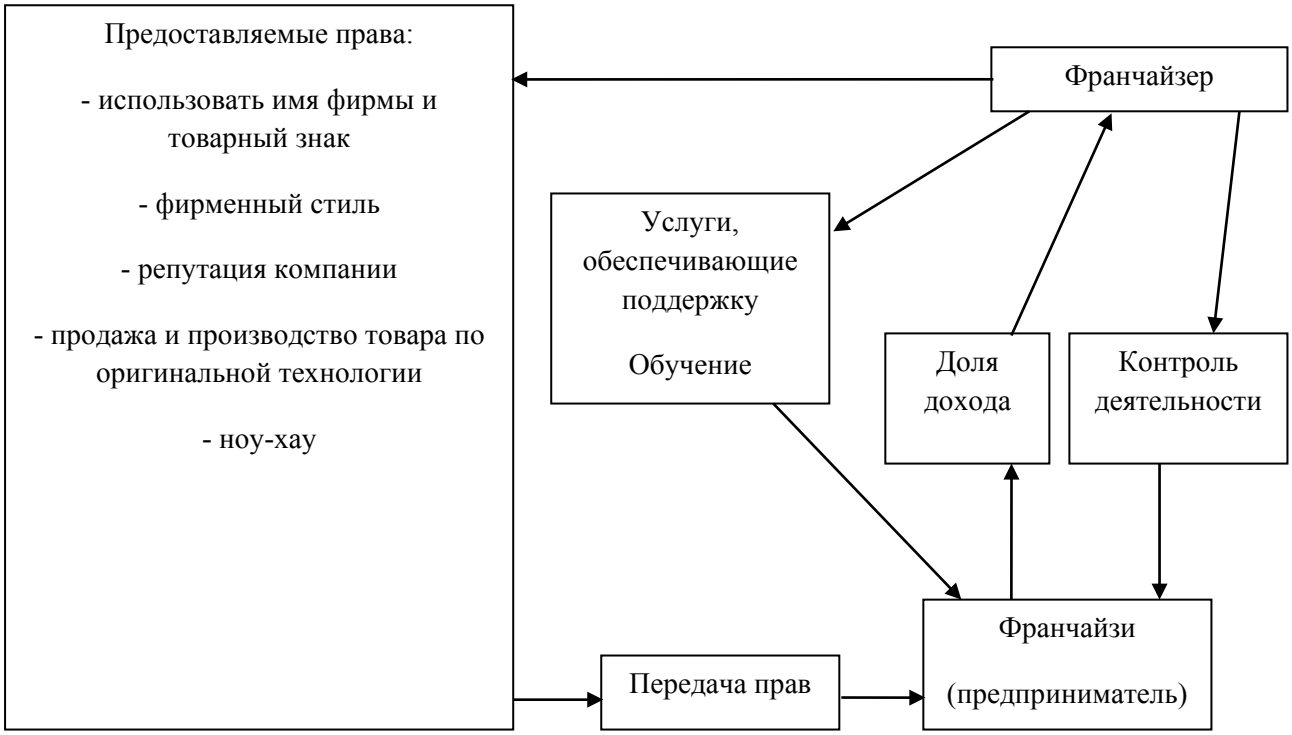

Рисунок 1.1 - Отношения между субъектами в системе франчайзинга.

Источник: [14, с. 25]

Все правовые и деловые взаимоотношения между франчайзером и франчайзи регулируются с помощью письменного договора, который регламентирует данные отношения. Гражданский кодекс Российской Федерации использует вместо дефиниции «франчайзинг» термин «договор коммерческой концессии». Суть данного договора определяется в законе следующим образом: «одна сторона (субъект авторского права, правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за

вознаграждение на срок (период) или без указания периода право применять в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, которые принадлежат правообладателю, включая право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие указанные договором исключительные права, в частности, на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау)»[2].

В Российской Федерации попытки урегулировать франчайзинговые отношения не увенчались успехом. Законопроект «О франчайзинге» от 21 апреля 2014 № 503845-6 года был отклонен 16 марта 2016 года. Следовательно, сегодня договор коммерческой концессии выступает единственной возможность функционирования франшиз. Таким образом, в Российской Федерации отсутствует легальная дефиниция «франчайзинга». На практике договор франчайзинга подменяется понятием «коммерческая концессия». В законах Российской Федерации не отведено значительного внимания к данной системе ведения бизнеса, хотя франчайзинг в нашей стране стремительно набирает популярность.

Рассмотрим основные понятие фрайчайзинга.

1. Франчайзер (франшизодатель) – это компания, обладающая известной (на региональном, национальном или международном уровне) и хорошо зарекомендовавшей торговой маркой и развивающая свою сеть путем выдачи лицензии или передачи прав на использование своей торговой марки, ноу–хау и операционных систем независимым компаниям. Например, франчайзер создает успешный бизнес, скажем, особый стиль работы корейского ресторана быстрого питания. В дальнейшем он исследует, развивает свой бизнес, затрачивает денежные средства на продвижения своего бизнеса и создает хорошую репутацию на рынке. И уже после того, как компания доказала успешность своей бизнес концепции и работоспособность, она имеет возможность продолжить расти и расширяться посредством франчайзинга. Предприниматель может разделить свой успешный опыт ведения бизнеса и начать продавать франшизу другим бизнесменам, которые желают повторить

подобный успех [30, с. 415].

2. Франчайзи (франшизополучатель) – это независимая компания или частный предприниматель, приобретающий у франчайзера возможность обучения и помощь при создании бизнеса, а также право на использование его торговой марки и связанных с ней технологий на определенный срок на определенной территории франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти). Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса. Очень часто франчайзер предоставляет достаточно выгодные скидки на важные поставки, например, на материалы и расходные средства. Данные скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзера по более выгодной цене. Покупатель франшизы делает первоначальный взнос за помощь по созданию и открытию бизнеса и принимает на себя обязанность выплачивать ежемесячные взносы за право пользование торговым знаком и бизнес системой за поддержку, обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзером. Если все пункты ведения бизнеса выполняются полностью, то франчайзи ведет успешный бизнес, и его прибыль превосходит затраты.

В данный период существует вариация франчази, а именно мастер - франчайзи, который имеет право заниматься субфранчайзингом [3, с. 70].

Субфранчайзинг - это одна из наиболее распространенных в мире форм франчайзинга, в которой вместо привычной для нас пары образуется трио. Его главной отличительной чертой является то, что при такой форме ведения бизнеса, субфранчайзер имеет право не только работать по определенной схеме, но и продавать франшизы третьим лицам, которые в этой цепочки и будут являться франчайзи, либо открывать свои собственные точки на предварительно оговоренной территории. При такой форме ведения бизнеса субфранчайзеры становятся заместителями основной компании, именно поэтому к ним переходит большая часть обязанностей и прав франчайзера, касающихся консультирования предпринимателей, обслуживания и развития торговой марки. Данный вид субфраншизы в основном применяется в системе международного франчайзинга. Мастер-франшиза, как правило, продается на

несколько стран или на одну страну, когда покупатель берет на себя обязательство развивать сеть в рамках этих территорий. Однако это требует высокого доверия между партнерами. Считается, что субфранчайзинг - это агрессивный метод расширения франчайзинговой сети. Потому как франчайзер не только осуществляет работу по ведению бизнеса на оговоренной территории, дальнейшему формированию имиджа бренда, распространению товара, но и выполняет часть обязанностей главной компании в данном регионе. В соответствии с этими финансовыми поступлениями от паушальных взносов и роялти распределяются между основной компанией и субфранчайзером пропорционально тому вкладу, который каждый внес в развитие региональной сети.

3. Франшиза – это полная система организации бизнеса, при которой передается право на использование торговой марки, товарного знака и фирменного наименования и связанных с ними технологий и ноу-хау от франчайзера к франчайзи. Иными словами, данную систему называют франчайзинговым пакетом, который, как и любой другой вид предпринимательской деятельности, включает в себя систему финансовых потоков:

-первоначальный взнос - одноразовая оплата франшизы (паушальный платеж), выплачиваемая франчайзи франчайзеру при приобретении франшизы, которая предоставляет право на использование интеллектуальной собственности, открытие собственной франчайзинговой фирмы, а также на получение стандартного пакета услуг, необходимого для открытия предприятия;

-роялти - это обязательные и регулярные денежные отчисления франчайзеру на покрытие его расходов, которые направлены на содержание и развитие франчайзинговой системы. Представляют собой либо фиксированную сумму, либо процент от оборота франчайзи.

-отчисления в централизованный рекламный фонд;

-дополнительные платежи, которые направляются на возмещение

стоимости дополнительных услуг. [2, с. 4031].

Определение размера платежей и разработка механизма финансового взаимодействия в системе франчайзинга - сложная задача, так как необходимо найти баланс интересов франчайзера и франчайзи. Финансовые взаимоотношения в системе франчайзинга являются важным для вычисления потоков, анализа показателей роста прибыли, эффективности, окупаемости вложений. Направление и величина финансовых потоков целиком отражает достаточно сложную систему взаимоотношений франчайзера и франчайзи (Рис. 1.2).

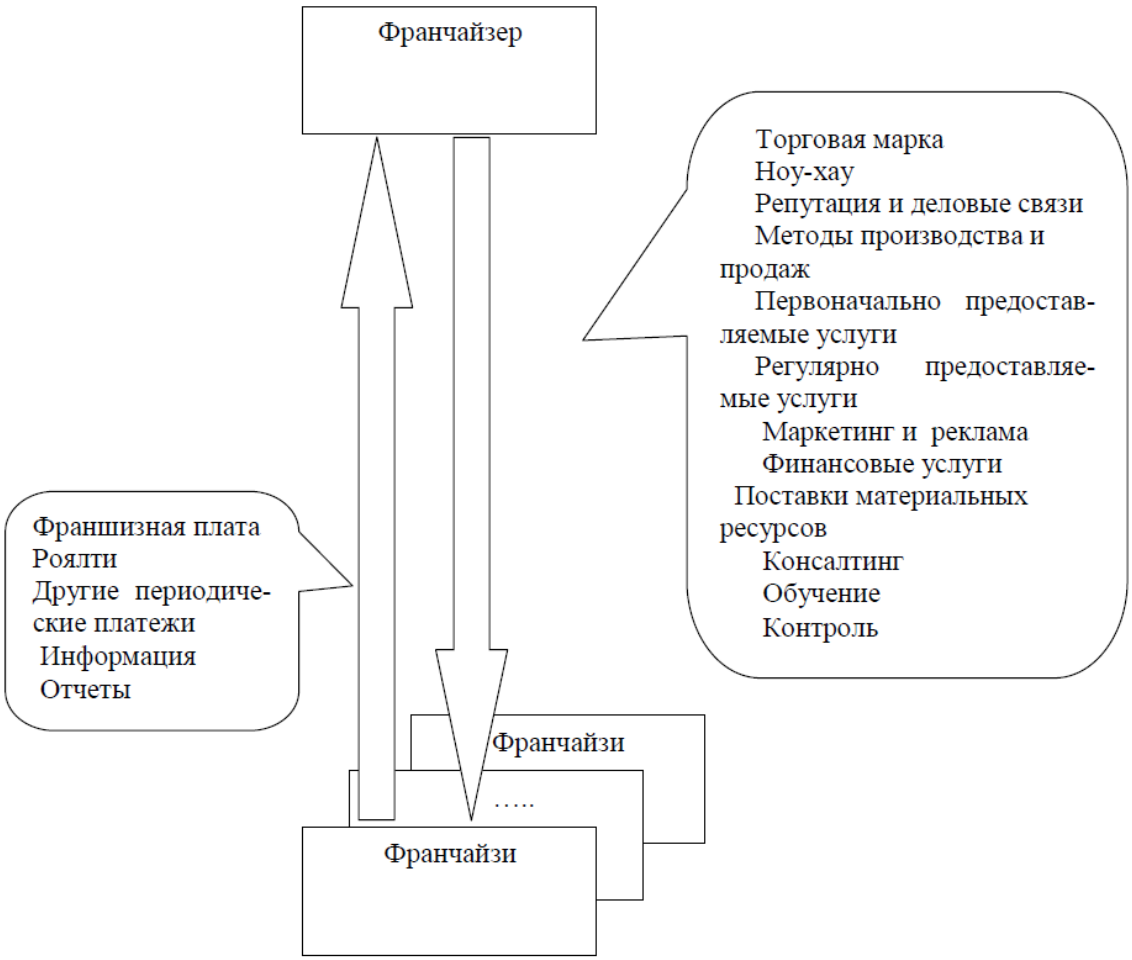

Рисунок 1.2 – Механизм взаимодействия участников системы франчайзинга

Источник:[30, с. 418]

Система франчайзинга подразумевает предоставление крупной компанией (франчайзером) ноу-хау, права использования патентов и товарного

знака малому предприятию. Также франчайзер проводит обучение персонала франчайзи, дает рекомендации по ведению бизнеса и помогает на всем протяжении действия договора франшизы.

За это франчайзи выплачивает франчайзеру паушальный взнос – единоразовый платеж, предполагающий собой стоимость (по оценки франчайзера) использования товарного знака и ежемесячные платежи, как правило, подразумевающие процент от объема продаж – роялти.

Франчайзер как правообладатель торговой марки и «ноу-хау», предоставляет франчайзи, являющемуся независимым хозяйствующим субъектом, права на ведение дела под его торговой маркой и определенный набор услуг. Франчайзи, в свою очередь, предоставляет франчайзеру право контроля деятельности и берет на себя обязательства соблюдения установленных франчайзером стандартов качества товаров и услуг, а также технологии производственных и коммерческих операций, и своевременно выплачивать соответствующее вознаграждение, которое состоит из системы платежей [29, с.9].

Величина франшизной платы и величина роялти определяется одними и теми же факторами:

- страна происхождения системы франчайзинга;
- сфера деятельности;
- престижность товарного знака;
- конкурентоспособность бизнеса и его рейтинг;
- известность франшизы;
- размер компании;
- уровень конкуренции в отрасли;
- вид франчайзинга;
- срок действия договора франчайзинга;
- выгодность места расположения предприятия франчайзи и размер
- эксклюзивной территории
- содержание пакета первоначальных и текущих услуг.

Определяющее значение имеют сфера деятельности, престижность товарного знака, конкурентоспособность бизнеса и его рейтинг, известность франшизы, размер компании.

Франшиза «McDonald’s», «Coca-cola», «Xilton», «General Motors» обойдется в несколько раз дороже, чем франшиза небольшой сети местного значения. Так, например, франшизная плата «McDonald’s» 500 $ тыс. за 20-летний контракт.

В США величина этого взноса колеблется от 15 до 100 тыс.$, а в Великобритании от 5 до 500 тыс. фунтов стерлингов.

При продаже пакета франшиз на освоение региона франчайзер предоставляет скидку на стоимость индивидуальной франшизы до 30%., цена же, предлагаемая субфранчайзером, на 10-15% выше цены прямой сделки с франчайзером.

В целом, как отмечается в литературе, величина франшизной платы в среднем составляет 5–10 % общей стоимости франшизы и порядка 8% от суммы платежей выплачиваемых франчайзи на протяжении всего срока действия договора франчайзинга [2, с. 78].

Роялти варьируется в интервале от 1 до 50 % валовой выручки франчайзи. Около трети франчайзеров устанавливают роялти в размере 4 - 5% от объема продаж франчайзи. [3, с. 117]. Одно из практических правил франчайзинга - размер роялти не должен превышать одной трети прибыли франчайзи до его уплаты.

В таблице 1.3 представлен фрагмент ежегодного обзора франчайзинга по отраслям бизнеса с указанием среднего размера франчайзинговых платежей (по материалам американского справочника Бонда по франшизам [4]).

Основным источником доходов на начальном этапе становления системы франчайзинга, когда количество франчайзи еще небольшое и доходы от текущих платежей минимальны, служит поступление франшизной платы. Поэтому на этапе создания сети франчайзеру необходим дополнительный оборотный капитал, чтобы финансировать первоначальные затраты. Срок

окупаемости может составить 3-5 лет, а если отсутствует франшизная плата - намного больше.

Таблица 1.3

Размер франчайзинговых платежей в различных сферах деятельности

Сфера деятельности	Средний объем первоначальных инвестиций	Франшизная плата	Роялти
Гостиничный бизнес	9 245 400$	41 400$	20.2 %
Рестораны быстрого питания	401 000$	23 100$	4,9 %
Образовательные услуги	323 000$	27 700$	16.3 %
Химчистки (прачечные)	296 500$	2 300$	4,5 %
Автосервис	208 300$	23 600$	5.3 %
Фитнес-центры	189 600$	24 100$	6,0 %
Салоны красоты	137 400$	26 900$	5,4 %
Клиниговые услуги	69 800$	22 100$	6,8 %

Источник:[39]

На следующем этапе развития системы франчайзинга главную роль начинают играть платежи роялти. По мере приращения сети доходы от поступления текущих платежей становятся значительнее, а с момента достижения оптимума (пика развития) системы роялти является по существу единственным источником получения прибыли франчайзера. В целом роялти составляют до 90% объема платежей, получаемых в течение всего срока действия договора франчайзинга.

Кроме того, что роялти обеспечивают получение прибыли, они также служат фактором (и капиталом) поддержания системы франчайзинга – покрытия расходов на обучение, оказания регулярно предоставляемых услуг франчайзи, контроля его деятельности, продвижения бренда [1, с. 967].

В заключение отметим, что платежи во франчайзинге представляют собой целостную систему, каждый из элементов которой играет свою важную роль в покрытии затрат франчайзера и получении доходов, необходимых для успешного функционирования и развития системы. Поэтому целесообразно использование всех видов платежей и обоснованное определение их величины, позволяющей не только обеспечить получение выгоды каждой из сторон договора франчайзинга, но и уравновесить их финансовые обязательства и возможные риски.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

2.1. Сравнительный анализ ведения бизнеса с использованием франчайзинга в России

В 80-х годах франчайзинг начал свое развитие в России, когда американская компания «Пепсико» построила на территории Советского Союза несколько заводов по производству безалкогольных гази-ованных напитков. [12] Следует отметить, что это был первый опыт в ведении бизнеса на международном уровне, который послужил хорошим примером для российских бизнесменов в тот период. Позднее, на территории России начало действовать еще одно иностранное франчайзинговое предприятие - кафе-мороженое «Баскин Роббинс». Однако первым российским франчайзером считается Владимир Довгань, который создал две успешные франчайзинговые компании: «Дока-Пицца» и «Дока-Хлеб». Именно он первым взялся за развитие франчайзинга на территории России и популяризацию этого направления в бизнесе. Владимир Довгань написал первую информационную книгу о франчайзинге и стал первым россиянином, принятым в Международную Ассоциацию Франчайзинга. [13] С этого периода времени франчайзинг начал активно развиваться в России, особенно с сфере общественного питания. Лидерами отечественного франчайзингового сообщества в 1997 году была создана Российская ассоциация франчайзинга (РАФ) - некоммерческая организация для поддержки и защиты интересов своих членов и в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России. Данная организация добилась международного признания, а также объединила наиболее известные франчайзинговые компании и подготовила предложения по изменению действующего законодательства. На сегодняшний день ассоциация служит центром популяризации франчайзинга.

В 1998 году, к сожалению, многие дочерние иностранные предприятия пострадали из-за дефолта, что показало плохую адаптацию франчайзинга к условиям российской действительности. Ситуация начала изменяться в наилучшую сторону ближе к 2003 году. Поскольку в этот период начали проводиться различные семинары и тренинги, повышающие профессиональный уровень тех предпринимателей, который приняли твердое решение учиться и заниматься новым видом бизнеса. В 2006 году на Всемирном экономическом

форуме в Давосе было отмечено, что Россия привлекает к себе повышенный интерес со стороны мировых корпораций. Наша страна стала расцениваться, как огромный и постоянно увеличивающийся потребительский рынок. Кризис 2008 года сильно ударил по игрокам рынка франчайзинга, как итог многие компании либо вовсе прекратили свою деятельность, либо покинули рынок России. Восстанавливаться ситуация начала только к 2010 году, а в 2011 году количество франчайзеров почти в 2 раза превысило докризисные показатели. В период с 2009 по 2016 года в России наблюдался рост числа франчайзинговых концепций. По статистическим данным Российской Ассоциации Франчайзинга количество франшиз за 7 лет увеличилось в 3,5 раза. (см. рис. 2.1)

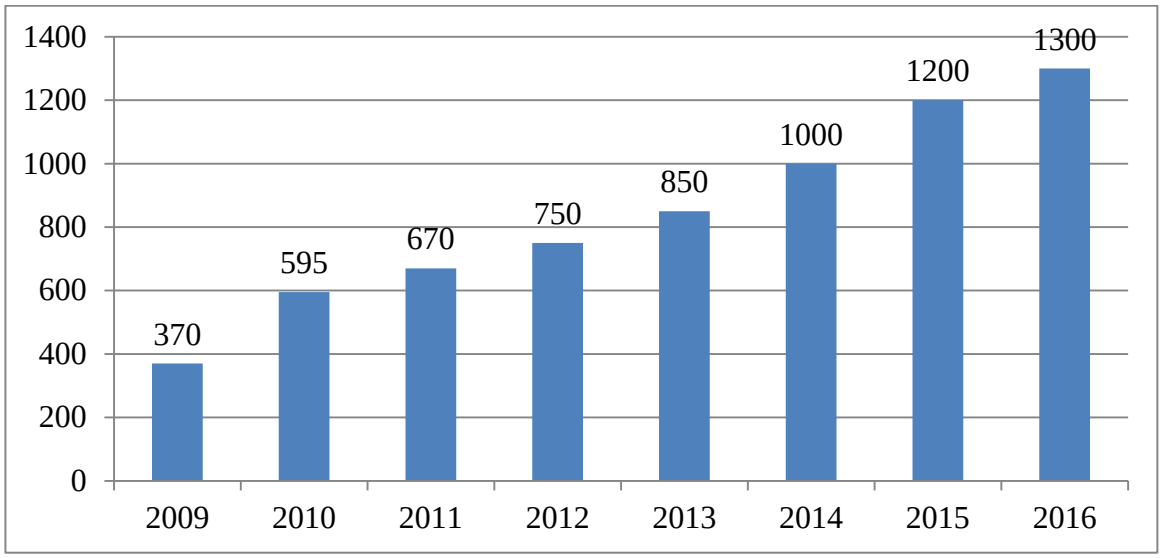

Рисунок 2.1 – Количество франшиз с 2009 по 2016 года

Источник: [45]

Одной из особенностей франчайзинга в России можно считать особое территориальное распределение компаний, работающих по франшизе. В силу этого распределения основная часть франшиз сконцентрирована в Москве, но стоит отметить, что с каждым годом ее лидирующая позиция снижается.

Также наблюдается увеличение числа регионов, в которых зарегистрированы фирм, участвующие во франчайзинговых отношениях. Данная тенденция бесспорно является положительной, ведь именно за счет развития регионов нашей страны идет ее общее обогащение. На сегодняшний

день даже относительно небольшие города предлагают по 4-5 собственных франшиз. Такое развитие регионов стало возможным благодаря местной поддержке предпринимателей.

В Российской Федерации сложились благоприятные условия для расширения географии бизнеса, поскольку существует возможность рассредоточить по огромной территории целую сеть франшизных предприятий, которые, в свою очередь, будут заниматься обслуживаниcм конкретных сегментов рынка региона, в котором они находятся. Поскольку для франчайзеров франчайзинг является инструментом, позволяющим распространить свою продукцию за пределы региона, а также отличным способом для развития собственного бизнеса, данный эффект масштаба предоставит отличную возможность достичь максимального охвата любого выбранного региона, а также граничащих с ним территорий [18, с.35].

По состоянию на конец 2016 года доля иностранных франшиз на российском рынке составила около 40%. За последние годы сложилась тенденция увеличения доли российских предложений франшиз по отношению к иностранным. Это обусловлено тем, что многие успешные франшизы, пока не представленные в России, достаточно дороги, поэтому они часто подвергаются копированию российскими предпринимателями и на российском рынке появляются аналоги. Увеличение доли российских франшиз также может быть связано с тем, что многие иностранные франшизы не приживаются на российском рынке, поэтому эксперты рекомендуют приобретать российские франшизы.

По последним данным Российской Ассоциации Франчайзинга за 2011 год была составлена диаграмма распределения франшиз в России по стоимости, которая представлена на рисунке 2.2. Согласно данным РАФ, в 2011 году наиболее популярными оказались франшизы стоимостью до 0,5 млн. руб, которые заняли 41% от всех функционирующих в России франшиз. Чуть меньшую долю заняли франшизы от 0,5 до 1 млн. руб (38%). 15% составили франшизы стоимостью от 1 до 5 млн. руб и наименее востребованными

оказались самые дорогие франшизы стоимостью свыше 5 млн. (6%). Это означает, что объем вложений в 2011 году оказывал на российских предпринимателей большое влияние при выборе франшизы.

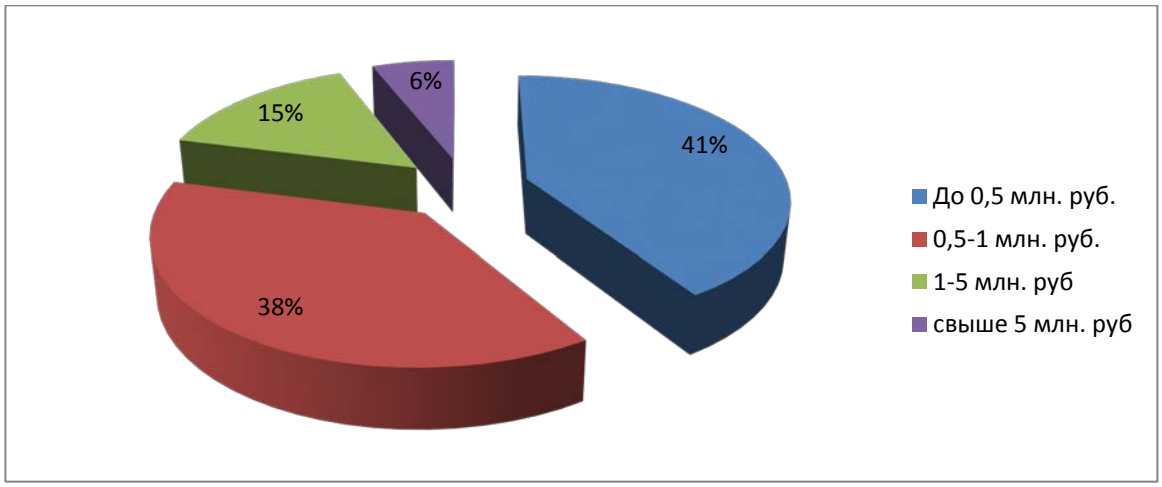

Рисунок 2.2 - Распределение франшиз на российском рынке по стоимости за 2011 г.

Источник: [20, с. 126].

Если исходить из закона «спрос рождает предложение», то к 2017 году ситуация распределения франшиз по стоимости несколько изменилась. За основу был взят информационный бизнес-портал «БиБосс», на котором представлен самый обширный каталог франшиз для продажи на территории России. Результаты анализа предложений франшиз можно рассмотреть на рисунке 2.3.

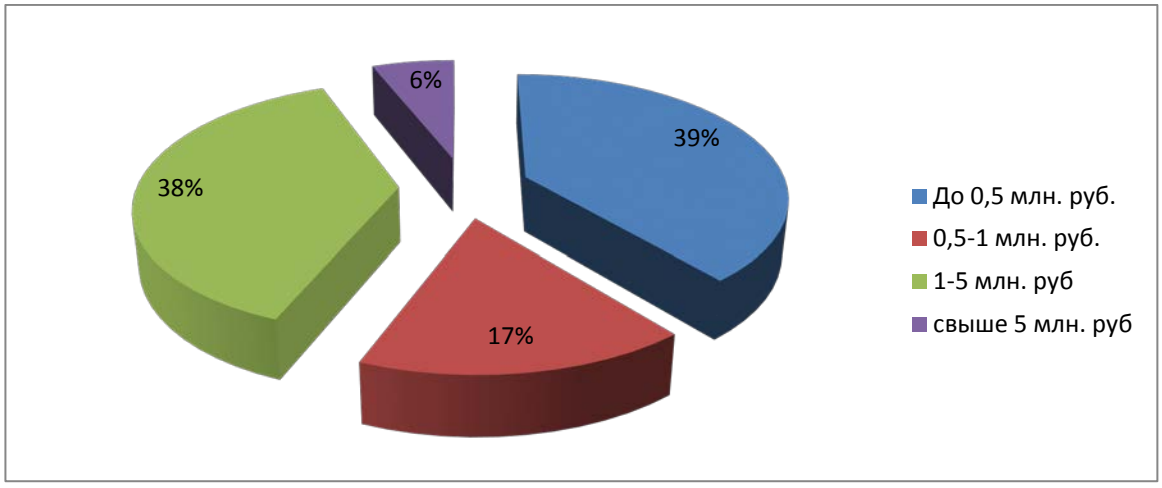

Рисунок 2.3 - Распределение предложений франшиз на российском рынке по стоимости за 2016 г.

Источник: [17, с. 192–196].

За несколько лет ценовое предложение франшиз несколько изменилось. Сегодня российские предприниматели готовы предоставить больше вложений при покупке франшиз. Теперь доля франшиз стоимостью от 1 до 5 млн. руб. превышает долю франшиз от 0,5 до 1 млн. (38% против 17%). Увеличение доли франшиз стоимостью от 1 до 5 млн. руб. повлияло на общую картину распределения франшиз по стоимости. Теперь среди российских франчайзи наиболее востребованы среднеценовые франшизы.

Анализируя состояние российского рынка франчайзинга, можно выделить ряд характерных особенностей:

- Одновременно с развитием франчайзинга в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Ростове-на-Дону, Новосибирске, Уфе, Омске, Челябинске и в ряде других российских городов можно отметить большую неравномерность развития, сложившуюся в регионах России, а также неравномерный уровень франчайзинговых отношений в них.

- Сегодня государство большое внимание уделяет защите потенциальных франчайзи от недобросовестного поведения франчайзеров, однако в России сложилось мнение, что «невидимая рука» рынка позволит выстроить эффективные франчайзинговые отношения, а сами предприниматели договорятся о наилучших условиях для работы.

- Постепенно складываются рейтинги франшиз, но доверия к их результатам у российских предпринимателей пока нет, что связано в первую очередь с тем, что методики построения этих рейтингов неизвестны. Российские предприниматели чаще руководствуются собственными пристрастиями, а не результатами рейтинга при выборе франшизы.

- Сарафанное радио остается на сегодняшний день самым популярным источником получения информации о франшизах среди российских бизнесменов.

- В настоящее время наибольшей популярностью на российском рынке пользуются среднеценовые франчайзинговые предложения. [17, с. 126-134.].

- В последнее время увеличение франшизных предприятий происходит в регионах России, что обусловлено как перенасыщением столичного рынка, так и активным развитием бизнеса на местах.

Сегодня по отношению к российским партнерам сложилась тенденция роста доверия иностранных франчайзеров. Долгое время у иностранных компаний существовало недоверие к сотрудничеству с российскими предпринимателями, связанное с недобросовестным поведением партнеров и страхом распространения конфиденциальной информации. Однако, сегодня на территории России продается всё больше франшиз, что свидетельствует о том, что постепенно начинают решаться социально-психологические проблемы в сфере франчайзинговых отношений. [20, с.126-134.].

Для иностранных франчайзеров российский рынок сегодня представляет огромный интерес. Однако существуют причины, сдерживающие рост числа иностранных франшиз на российском рынке. Одной из основных причин является отсутствие четких формулировок в российском законодательстве в области франчайзинга и правовой защиты интеллектуальной собственности. Вместе с тем число иностранных франчайзеров, желающих работать на отечественном рынке, растет. Данные о том, в каких отраслях они осуществляют свою деятельность, представлены в таблице 2.1 [21, с. 61-64.].

Таблица 2.1.

Иностранные компании на российском рынке

Сферы деятельности	Бренд
Сети быстрого питания	KFC, Pizza Hut, Buskin Robbins, Sbarro, Subway, Papa John's, и др.
Сети кофеен	Costa coffee, Coffee Shop Company, Cili Pizza и др.
Сети по продаже одежды	Zara, H&M, Finn Flare, Colin's, BeFree, OODJI, Lacoste, Medicine, Top Secret, Calliope и др.
Сети по продаже спортивных товаров	Reeboc, O'Neil, Columbia, Sprandi, Umbro и др.
Сети по продаже парфюмерии и косметики	Yves Rocher, Colous&Beauty, Lush, The Body Shop, Fresh Line и др.
Сети по продаже бижутерии и аксессуаров	Diva, Accessorize, Colours&Beauty, Pilgrim

Сети по продаже продовольственных товаров	Spar
Сети по продаже нижнего белья и купальных принадлежностей	Incanto, Etam, Calzedonia, Dim, Yamamay и др.
Сети по продаже обуви	Carlo Pazolini, Zali Casa, Mascotte, Ecco, Alba и др.
Фитнес-клубы	Gold's gym
Аренда автомобилей	Thirty Car Renta, Dollar rent a car, Avis
Туристические агентства	TUI
Студии загара	Sunpoint
Недвижимость	Century 21, CCR-Comprarcasarus
Учебные центры	English First, Unidance, Human Factors
Прачечные и клининговые услуги	Jani King
Заправка картриджей	Cartridge World

Источник:[22]

Сравнивая российские франшизные системы с иностранными следует отметить, как основное отличие, возможность выхода на новые рынки и расширение бизнеса, как посредством создания франшизных точек, так и за счет развития корпоративных предприятий, принадлежащих франчайзеру. Это отличие объясняется тем, что основная часть предприятий нашей страны начинает расширение бизнеса с использованием франчайзинга, имея собственную развитую систему, и, как следствие, он становится для них одним из элементов системы развития своей сети.

Характерными чертами системы франчайзинга являются выплата оператором единовременного вступительного взноса франчайзеру и регулярные выплаты роялти. Российские франчайзеры отказываются от этих принципов, так как, по их мнению, отсутствие первоначального взноса является ничем иным как конкурентным преимуществом, которое, в свою очередь, привлекает новых франчайзи. Данный способ является спорным, поскольку во всех других странах первоначальная плата является своего рода гарантией, что франчайзи будет выполнять прописанные в договоре условия, а также будет заинтересован в поддержании договорных отношений.

Основной целью, которую преследуют компании продающие франшизы является получение прибыли, причем в долгосрочной перспективе, роль

основного источника которой, на исходном этапе, играют первоначальные выплаты, а после основную роль на себя берёт роялти. По мерс того как идёт приращение сети доходы от роялти становятся значительнее, а после достижения верхушки развития роялти становится единственным источником дохода для франчайзера [23, с. 124-127].

Если компания отказывается от взимания первоначального взноса, она лишается возможности покрыть свои издержки, а также инвестировать средства для своего развития. В свою очередь, если отказаться от роялти, франчайзер лишит себя постоянного дохода в долгосрочной перспективе.

Как было сказано ранее, первоначальный платеж является гарантией того, что франчайзи будет заинтересован в дальнейшем развитии сети и не захочет оставить данный вид бизнеса. Изменяя размер взноса, франчайзер способен контролировать отбор франчайзи. В его обязанности входит установление такого объема первоначального платежа, посредством которого можно было бы отсеивать потенциально недобросовестных франчайзи, но при этом не оттолкнуть остальных.

За последние 3 года прирост франшизных предприятий в России увеличилось на 98%. Как показывает статистика, из 7-ми предприятий, которые решили развиваться по франчайзингу, в течение 5-ти лет закрывается только 1. Из 7-ми обычных предприятий, решивших развиваться самостоятельно, за это же время закрывается 6. Из этого можно сделать естественный вывод, что франчайзинговые предприятия имеют большую выживаемость и адаптивность на Российском рынке[25, с. 125].

Современный российский рынок характеризуется ускоренным темпом применения бизнес-технологий франчайзинга. Немаловажную роль на рынке играет Российская ассоциация развития франчайзинга (далее РАРФ) и Российская ассоциация франчайзинга (далее РАФ), которые постоянно проводят конференции и семинары для создания благоприятной информационной среды, которая, в свою очередь, будет способствовать развитию франчайзинга в нашей стране. РАФ, например, организовывает,

своего рода, образовательные мероприятия на тему франчайзинга, а также всевозможные семинары при участии банков, где поднимаются вопросы о возможностях кредитования [41].

Если говорить о сфере общественного питания, лидирующую позицию занимают такие международные бренды как «Сбарро» и «Subway», а также российские бренды, основным представителем которых является «Крошка-картошка». На рисунке 2.4 представлено распространение франчайзинга в России в отраслевом соотношении.

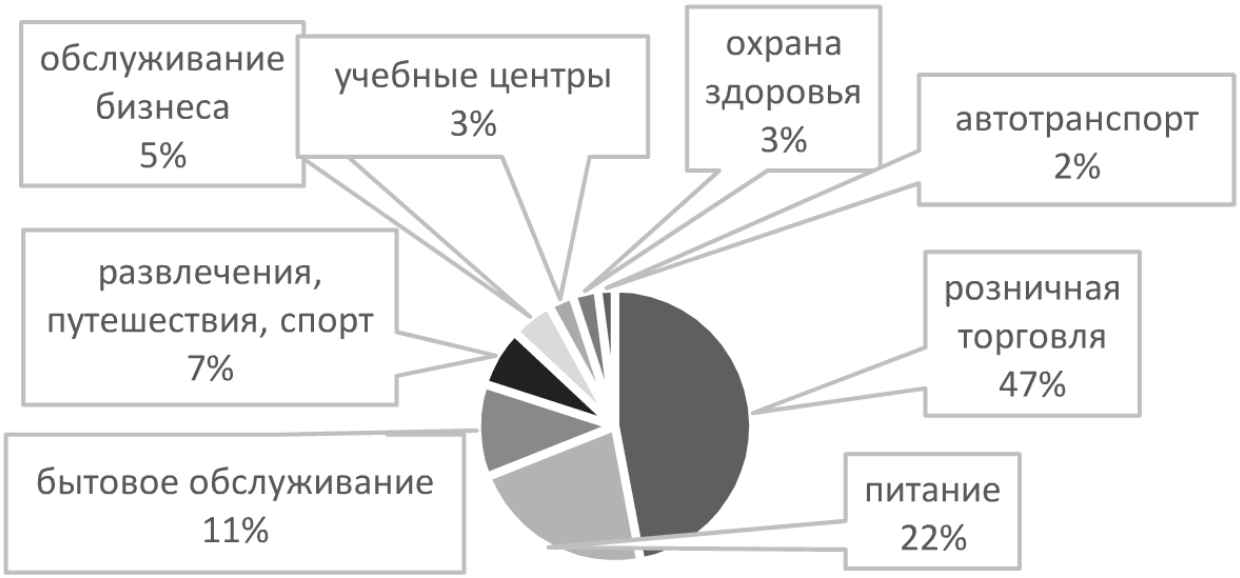

Рисунок 2.4 - Отраслевая структура франчайзинга в России

Источник:[41]

Из представленных восьми видов деятельности безоговорочным лидером является розничная торговля, на долю которой приходится 46% рынка франчайзинга, 22% занимает общественное питание, после идут бытовое обслуживание (11%), сфера развлечений, путешествий и спорта (7%).

Ранее было выявлено, что наибольшим спросом пользуется франчайзинг в розничной торговле и питании. Сложившуюся ситуацию можно объяснить тем, что франшизы данного рода являются достаточно дешевыми относительно стоимости остальных. Значительная часть инвестиций здесь тратится на закупку товара, однако, стоит отметить, что франчайзеры предоставляют в данном случае существенные льготы и скидки на его приобретение [39].

Отметим, что до недавнего времени имела место нераспространённость франчайзинга в России, которая объяснялась нехваткой знаний в данной области как у большинства населения, так и у специалистов, и предпринимателей. Однако, за последние несколько лет произошло изменение в структуре функционирующих на рынке франшиз в пользу увеличения доли российских франшиз по отношению к иностранным [10, с. 28].

2.2. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в России

Рынок франчайзинга в России имеет большие перспективы для развития, и доказательством этому служат данные, приведенные в таблицах выше. Действительно, нельзя спорить с тем, что деловая эффективность такого инструмента, как франчайзинг уже доказала свою эффективность на практике. Но, несмотря на все существенные плюсы франчайзинга, его большого прироста и увеличения влияния по всей России, особенно в городах - миллионниках, существует ряд проблем и факторов и сдерживающих факторов, которые в какой-то степени мешают в полной мере развиваться франчайзингу в нашей стране [17].

Рассмотрим основные проблемы развития франчайзинга и его продвижения на рынки России (рисунок 2.6).

Экономические проблемы. Франчайзинг- экономический инструмент для развития бизнеса, и его схемы требуют стабильности, прогнозируемости, предсказуемости развития экономики страны в целом, что не всегда можно с уверенностью сказать о нашей стране;

- отсутствие у большинства предпринимателей необходимых средств, стартового капитала для входа во фрачайзинговую систему;
- отсутствие законодательства по франчайзингу делает затруднительными многие процессы, включая то, что франчайзер не может давать гарантом прибыльности своих франчайзинговых предприятий;

- отсутствие должной компетенции большого количества предпринимателей относительно франчайзинга.

Рисунок 2.6 – Барьеры развития франчайзинга в России

Источник: [39]

Важнейшей экономической проблемой франчайзинга в России с уверенностью можно назвать отсутствие стабильности, в особенности в пору становления франчайзинга в начале 21 века, когда в России были большие скачки в развитии экономики, что приводило к колебаниям спроса на все виды товаров и услуг.

Кроме экономических сдерживающих факторов, неблаготворное влияние на франчайзинг в России оказывает организационно-правовая сфера. Хоть франчайзинг и является экономическим инструментом, но, как и в любой другой стране, нормативно-правовые аспекта всегда имеют влияние на экономику, а в данном случае сужают рост развития в России.

Эти проблемы связанны прежде всего с практически полным отсутствием правового обеспечения франчайзинга в России.

Организационно-правовые проблемы:

1. Законодательство РФ практически не используем понятие «франчайзинг», так как официально его еще не существует.

2. Франчайзинг, как неотъемлемая часть бизнеса, должен быть закреплен не только на системе договорных отношений, но и иметь под собой серьёзную правовую базу, которой сейчас у него нет.

3. «Коммерческая концессия» - это официальный термин франчайзинга, который используется законодательством Российской Федерации. «Коммерческая концессия» и «Франчайзинг», это не одно и то же, и эти 2 определения носят разные смысловые нагрузки, что вносит ряд ограничительных и сдерживающих моментов на развитие франчайзинга. «Коммерческая концессия» представляет собой более узкое понятие франчайзинга. Если сравнивать эти два понятия, то «Франчайзинг», в более широком смысле этого слова, предполагает особую систему отношений двух сторон, при которой существует высокий уровень поддержки обладателем прав отработанной системы бизнеса и предпринимателя, получающего права на использование исключительных прав франчайзера и его технологии ведения бизнеса. В понятие «договора о коммерческой концессии» Главы 54 ГК РФ, которая является единственной главой в законодательстве РФ, регламентирующей отношений франчайзера и франчайзи, вся система предусмотрена так, что дает право франчайзеру подводить отношения сторон только к передаче прав, что уже не является франчайзингом в том смысле, какой он есть на самом деле [12]. Можно представить, что если бы 54 главу можно было бы изменить, какой эффект это оказал бы на прирост франчайзинга в России и его общее положение в стране. Следует также отметить фактор двойной регистрации (в патентном ведомстве договоров коммерческой концессии и налоговой инспекции, согласно ст. 1028), и еще не менее интересным является положение 1035 которое гласит о возможности франчайзи

права на заключение нового договора с франчайзером на тех же условиях [12]. Таким образом, это является прямым следствием торможения франчайзинговых отношений, так как условия к этому времени чаще всего меняются существенно. Особое место среди проблем франчайзинга занимает отсутствие должного образования большинства предпринимателей о механизмах франчайзинга, слабой подготовке малого и среднего бизнеса в сфере франчайзинга.

Нужно заметить, что 18 июля 2011 года Президентом Российской Федерации был принят закон №216-ФЗ «О внесении изменений в Часть вторую гражданского Кодекса Российской Федерации» о том, что разрешено использовать в договорах коммерческой концессии паушальный взнос и роялти. Это говорит о том, что ситуация для франчайзинга может меняться в лучшую сторону.

Социально-психологические проблемы. Важнейшим фактором, который препятствует франчайзингу в России, это традиционное неуважение к интеллектуальной собственности. Решение этой проблемы кроется в изменении правовой составляющей этого вопроса. Изменение правовых и экономических воздействий, которые сделают малоэффективным воздействие на интеллектуальную собственность несанкционированным путем [35, с. 219].

Отсутствие должного образования предпринимателей относительно всех тонкостей и механизмов франчайзинга тоже неблаготворно в целом влияет на весь процесс развития. Решение этой проблемы возможно путем внедрения сети образовательных программ или консалтинговых центров, которые позволят расширить познания любого предпринимателя, решившего приобрести франшизу, что устранит множество экономических проблем. Это также приведет к расширению познания в области права и экономики, что благотворно повлияет сразу на несколько ветвей развития, в которых в нашей стране имеются сейчас значительные пробелы образовательного характера. Как можно заметить, что образовательные проблемы имеют связь с экономическими, организационно-правовыми и социально психологическими

аспектами деятельности, поэтому решение хотя бы части этого комплекса вопросов повлечет за собой позитивные изменения и на остальных сферах, над которыми нашему малому и среднему бизнесу еще надо работать [10].

Итак, существуют некоторые препятствия, тормозящие развитие российской франчайзинговой системы, к которым, помимо тех, которые были упомянуты, относятся:

- отсутствие подхода к развитию франчайзинга на государственном уровне;

- нет единой законодательной базы для регулирования франчайзинговой деятельности, не достаточно разработаны налоговые, административные и другие аспекты, касающиеся франчайзинга;

- барьеры, связанные с получением кредитных ресурсов для стартового капитала;

- небольшой опыт франчайзинга в РФ и, как следствие, слабая подготовка российских предпринимателей в этой области. [5, с. 103].

2.3. Разработка механизма франчайзинга на региональных рынках

Опираясь на данные проведенного выше анализа, можно констатировать. Что основными регионами развития франчайзинга в нашей стране являются Москва и Санкт-Петербург. В регионах крайне мало используется данная форма ведения бизнеса. Поэтому далее предлагается разработать механизм внедрения франчайзинга на региональные рынки.

Выделенные нами возможности, перспективы и преимущества развития современных предприятий на основе франшизы по сравнению с обычным способом ведения предпринимательства отражены в сравнении в табл. 2.2.

Как видно из табл. 2.2, предприятия, использующие франшизу, характеризуются гораздо низким уровнем бизнес-рисков, низким бременем маркетинговых затрат и более благоприятными условиями работы с контрагентами по сравнению с предприятиями, созданными с нуля (без использования франшизы).

Таблица 2.2

Сравнительный анализ развития современного промышленного предприятия на основе франшизы и без нее

Критерии сравнения	Объекты сравнения	
	Предприятие, использующее франшизу	Предприятие, созданное с нуля
Уровень бизнес-рисков	низкий	высокий
Бремя маркетинговых затрат	низкое	высокое, зачастую непосильное
Условия работы с контрагентами	максимально благоприятные	зачастую неблагоприятные
Доступность расширения бизнеса	высокая	низкая
Сложность расширения бизнеса	низкая	высокая, зачастую непосильная
Диверсификация источников дохода	высокая	низкая

Источник:[32, с. 146]

Это обусловлено тем, что благодаря франшизе предприятие работает по проверенной и успешной на рынке бизнес-схеме, не осуществляет самостоятельно расходы на рекламу и проведение маркетинговых

исследований, получая их от франчайзера, а также получает доступ к налаженным франчайзером лучшим условиям поставок сырья и материалов.

Предприятие, предоставляющее франшизу, приобретает возможность расширения бизнеса, не неся при этом значительных дополнительных расходов и не сталкиваясь со сложностями управления усложненной сетью бизнеса. Оно также диверсифицирует источники своих доходов и увеличивает их благодаря получению роялти от франчайзинга. Это предоставляет ему значительные преимущества по сравнению с промышленным предприятием, не предоставляющим франшизу.

Проблемы развития современных предприятий включают в себя: неблагоприятный инвестиционный климат, который препятствует развитию предпринимательства в России, неспособность эффективно наладить национальное производство (неэффективное импортозамещение), возможное расширение санкционных мер против России, и соответственно будут вынуждено свернуты операции по торговле на мировых рынках, сырьевая ориентация экономики, которая направлена на добычу полезных ископаемых и продажу их на экспорт без какой-либо переработки, усиление конкуренции на международных рынках, что возможно приведет к массовому банкротству отечественных предприятий [19, с. 57].

Таким образом, можно заключить, что проблемы развития отечественных предприятий достаточно сложны. Однако если их решать с помощью передачи опыта, технологий, то можно нивелировать большую часть представленных проблем. Инструментом, который регламентирует передачу технологий, опыта является франчайзинг.

На основании выявленных преимуществ франчайзинга в данном исследовании предлагается использовать его в интересах активизации развития предпринимательства в реальном секторе экономики современной России.

Для этого рекомендуется создание государственного центра по поддержке франчайзинга, который будет оказывать поддержку отечественным предприятиям, собирающимся или реализующим франчайзинг в своей

хозяйственной деятельности.

В функции государственного центра по поддержке франчайзинга в отношении российских франчайзеров должна входить юридическая помощь в защите и отстаивании их интересов в области конфиденциальной информации и ноу-хау, предоставляемых франчайзи. В отношении российских франчайзи функциями данного центра должны стать юридическая поддержка франчайзинговых операций, а также финансовая поддержка при запуске бизнеса на основе франшизы, включая предоставление льготных кредитных ресурсов. Также стоит отметить отсутствие сформированного механизма применения франчайзинга как формы реорганизации предпринимательских структур, что ограничивает возможности внедрения франчайзинга в процесс их реорганизации. Таким образом, вопросы реорганизации предпринимательских структур в форме франчайзинга являются актуальными как с научной, так и с практической точки зрения. Останавливая свой выбор на развитии бизнеса в региональном разрезе, то есть на региональной экспансии, франчайзер ставит целью охватить определенный географический район (город, область, страну и т. п.). Схема регионального франчайзинга представлена на рис. 2.7.

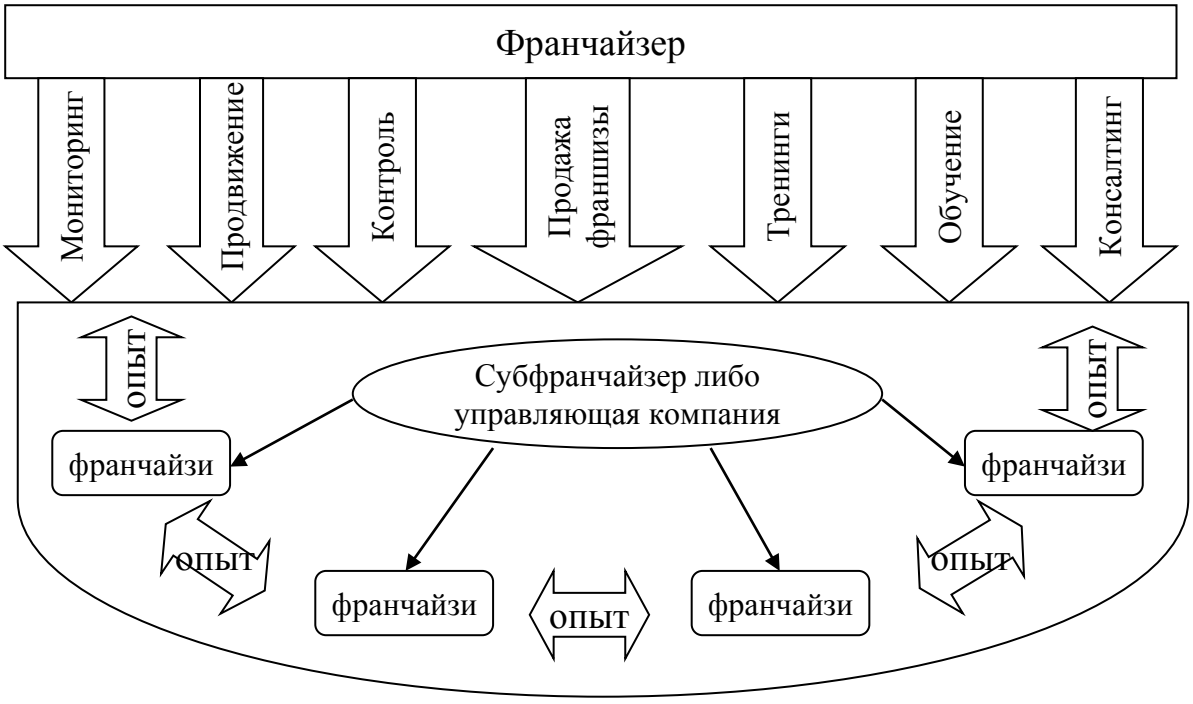

Рисунок 2.7 - Схема регионального франчайзинга

Источник: [16, с. 55]

На данной схеме возможно проследить позиции франчайзера и франчайзи на региональном рынке, а также обратную связь между участниками франчайзинговой структуры. При формировании франчайзером стратегии своего регионального продвижения целесообразно использовать механизм регионального продвижения, который представлен на рис. 2.8.

Рисунок 2.8 - Механизм разработки стратегии регионального франчайзинга

Источник: [13, с. 25]

Первоначальным этапом является определения целей и задач регионального продвижения франчайзинговой структуры. К таким целям могут относиться следующие: создание нового канала продаж, который приносил бы стабильно высокий доход; увеличение своего представительства и экспансия на новые рынки; интеграционные процессы (поглощения и слияния).

К критериям, с помощью которых возможно определить экономический потенциал и привлекательность того или иного региона для развития по схеме франчайзинга, возможно отнести следующие [13, с. 26]:

1) емкость регионального рынка;

2) скорость роста рынка;

3) средняя отраслевая рентабельность;

4) ожесточенность конкуренции;

5) уровень влияния внешнего окружения;

6) демографические показатели;

7) средний доход потенциальных потребителей;

8) уровень деловой активности в регионе;

9) структура регионального бизнеса;

10) культура потребления услуг и товаров;

11) консерватизм потребителей;

12) менталитет населения региона и др.

Определение бюджета регионального продвижения франчайзинговой структуры может включать определение планируемых расходов на инвестиционную, маркетинговую и операционную деятельность.

Очень важным этапов является определение вида стратегии региональной экспансии, к которым могут относиться: открытие собственного предприятия или торговой точки; открытие торговых точек франшизе; смешанная форма.

Выбор стратегии зависит от многих факторов, таких как тип предприятия либо торговой точки, каналы и методы продаж, размер необходимых капиталовложений и другие [11, с. 17].

Определившись со стратегией экспансии, франчайзер начинает рассчитывать показатели проекта, его сроки и период, за который проект может окупиться. Стоит отметить, что открытие торговой точки по франшизе является формой с наименьшими для франчайзера затратами, но в то же самое время он предусматривает самый низкий для франчайзера уровень управляемости. Наибольшие затраты имеет стратегия открытия собственной торговой точки, однако положительным является высокий уровень управляемости. Компромиссным вариантом является смешанная форма, позволяющая партнерам участвовать в проекте в степени, которая была бы приемлемой для достижения их целей. Нельзя не отметить, что выбор франчайзером партнера является ответственным шагом и требует руководствования большим числом факторов.

При определение оптимальных условий ведения бизнеса в регионе следует принимать во внимание следующие показатели:

1) срок договора – при долгосрочном договоре и жестких условиях расторжения удается добиться достаточного уровня контроля и снижения опасений невозможности продления договора;

2) политика ценообразования;

3) вопросы ассортиментной политики и взаимоотношений участников франчайзинговой структура.

Разработка системы контроля должна включать большое число механизмов [32, с. 144]. Наиболее высокая результативность может быть достигнута при осуществлении плановых проверок, встреч франчайзера и франчайзи, постоянного мониторинга ситуации на региональном рынке, периодическое (ежемесячное, ежеквартальное, ежегодное) подведение итогов работы с анализом сильных и слабых сторон, а также выявлением причин успешности или неуспешности.

При формировании структуры регионального офиса продаж предприятия в обязательном порядке должны быть учтены аспекты отраслевого регионального рынка, опыт работы франчайзи в указанной рыночной

структуре, наличием профессионалов рынка и с учетом справедливого уровня заработной платы.

Определение результативности стратегии регионального развития франчайзинговых структур должно включать анализ как сильных, так и слабых сторон новых предприятий, которые начали работать по франшизе, его целевых установок и достигнутых результатов. Некоторые франчайзеры в данном случае прибегают к помощи специализированных организаций, таких как консалтинговые компании [32, с. 141–146], франчайзинговые ассоциации и другие. Оценка результативности является очень важным этапом, поскольку от этого зависит эффективность дальнейшего развития всей франчайзинговой компании.

Развитие предприятий с использованием технологии франчайзинга связано именно с функционированием организации как системы, а не индивидуального элемента, а механизм разработки и реализации стратегии регионального франчайзингового продвижения включает строгую последовательность ряда этапов. Создание нового предприятия в рамках франчайзинговой схемы может являться эффективным методом тестирования регионального рынка перед тем, как франчайзер начнет осуществление капиталоемких инвестиционных проектов, позволяя снизить финансовые риски франчайзера, начинающего работать на новой территории [24, с. 70].

Подводя итог, можно сказать о том, что в России существует положительная динамика развития франчайзинга. Несмотря на все препятствия, франчайзинг уверенно продвигается на российском рынке товаров и услуг. Наблюдается рост франчайзинговых моделей, с помощью которых осуществляют свою деятельность компании, а именно производственный франчайзинг.

Законодательная база, регулирующая отношения франчайзинга, также постепенно, но уверенно развивается и приближаемся к мировым стандартам.

Также франчайзинг как нельзя лучше подходит для российского рынка, на котором конкуренция и продвижение бренда играют ключевую роль. В

целом, можно сказать, что франчайзинг, несмотря на имеющиеся проблемы, представляет собой один из наиболее надежных вариантов организации бизнеса в рыночной системе.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФРАНЧАЙЗИНГА

3.1. Основные особенности и проблемы применения франчайзинга в общественном питании

Учитывая изложенные выше положения по организации франчайзинга, выделим основные отличительные особенности франчайзинга в сфере общественного питания и рассмотрим главные проблемы такой формы бизнеса в российских реалиях.

Франчайзинговым пакетом для открытия предприятия в сфере общественного питания можно считать бизнес-структуру, которая заключает в себе заранее предусмотренную концепцию, ассортимент предоставляемых услуг и продукции, ориентированная на заранее известный круг потребителей. При этом франчайзинговый пакет в сфере общественного питания имеет массу преимуществ в виде снижения рисков и подключения открывающегося заведения к известной сети в сфере общественного питания. При этом обязательно заключается договор, в котором четко прописываются права и обязанности сторон [11, с. 15].

Договор франчайзинга для заведений общественного питания может иметь свои отличительные черты, среди которых прописана необходимость строгого соблюдения меню заведения, обеспечение качества продукции и готовых блюд. Франчайзи должен обеспечить идентичность предлагаемых в меню блюд и продуктов. Качество удовлетворения потребностей посетителей оказывает влияние на имидж и репутацию всей сети, при несоблюдении выше перечисленных условий договора и наличия претензий и недовольств со стороны потребителей, договор франчайзинга расторгается.

Таким образом, можно выделить основные причины расторжения договора франчайзинга в сфере общественного питания:

- несоблюдение стандартов, оговоренных и установленных франчайзером в договоре франшизы;

- невыполнение условий по идентичности меню, несоответствие применяемых технологий, отклонения от оговоренного и установленного в договоре набора услуг в заведении общественного питания;

- нарушение платежной дисциплины, предусмотренной договором.

В процессе реализации услуг общественного питания по франшизной схеме необходимо соблюдать следующие основные особенности и условия:

- выбор места расположения предприятия общественного питания сопровождается рекомендациями, при этом оценка помещения с привлечением представителей партнера оплачивается отдельно;

- этап оформления разрешительной документации и проведение ремонтно-строительных работ в помещении заведения общественного питания, действующего по франшизе сопровождается подробными консультациями;

- франчайзером передаются подробные рецепты блюд из меню, полные стандарты приготовления и обслуживания посетителей и клиентов в соответствие с общеустановленными по всей сети;

- необходимым этапом создания заведения общественного питания в рамках франчайзинга является обучение персонала, посредством тренингов, стажировок, учебных курсов;

- консультирование по вопросам выбора и покупки необходимого технологического оборудования, рекомендации при определнии поставщиков, либо предоставление технологического оборудования, имеющегося в наличии у франчайзера;

- дизайн-проект помещения общественного питания в рамках франшизы обговаривается совместно;

- на этапе открытия заведения необходимо сопровождение специалистами с целью обеспечения контроля и оперативного решения накопившихся возникающих проблем [45].

Далее рассмотрим основные особенности франшиз в сфере общественного питания, которые достаточно сильно отличают их от франчайзинга в производственной и непроизводственной сферы.

В подавляющем большинстве отраслей, которые используют в своем развитии франчайзинговые схемы, обеспечение конкурентоспособности происходит за счет продукции либо работ или услуг. В случае же с общественным питанием предметом конкуренции выступает симбиоз продукции, услуг и класса заведения. Качество оказания услуг организации обслуживания в заведении общественного питания играют немаловажную роль в обеспечение конкурентоспособности заведения, и воспринимаются потребителями неотделимо от предлагаемых блюд, комфорта и удобства от самого заведения общественного питания [41].

Еще одной отличительной особенностью франчайзинга в сфере общественного питания можно назвать жесткий контроль за качеством блюд и продукции, поскольку идентичность предоставляемых продуктов по все сети должна строго соблюдаться.

Такие требования можно встретить так же в сфере образования, к примеру, однако в общественном питании контроль осуществляется практически мгновенно, тогда как в образовании такой контроль отстоит во времени от момента оказания услуги.

Поэтому договор франчайзинга в сфере общественного питания при его несоблюдении может быть расторгнут в короткое время после открытия заведения питания.

Кроме того, существует еще одна особенность покупки франшизы в сфере общественного питания, которая заключается в крайней рискованности вложения капитала, по своей природе. При условии раскрученности и известности франшизы в сфере общественного питания ее стоимость обычно достаточна высока, при этом несоблюдении даже одного из условий договора ведет к полному закрытию нового заведения питания и соответственно банкротству его владельца. При этом необходимо заметить, что бизнес в сфере общественного питания как таковой достаточно рентабелен, уровень его прибыльности в большинстве случае выше других предприятий в сфере услуг [39].

Все вышеперечисленные особенности франчайзинга в сфере общественного питания можно скомпенсировать еще одной. Так владелец нового заведения точно знает своего целевого клиента, что позволяет франчайзи заранее определить контингент своего заведения, просчитать прибыль и выявить перспективы роста заведения.

Кроме того, при покупке франшизы на открытие заведения общественного питания, франчайзи уже получает выверенные годами и успешные рецептуры и технологии приготовления блюд, при соблюдении которых успех предприятия становится очевиден.

Однако, кроме повышенного риска, одной из особенностей франшизы в сфере общественного питания можно назвать и высокий паушальный взнос особенно при сравнении со многими другими видами бизнеса. Величина паушального взноса в сфере общественного питания сравнима с отельным бизнесом или оптово-розничной торговлей в формате супермаркетов.

В продолжение обсуждения особенностей франшиз в сфере общественного питания необходимо рассмотреть еще одну из них. Она заключается в ориентированности на потребности и запросы конкретного региона, территории, местности для открытия заведения. Так, например, приобретение франшиз модной сети кофеен, которые пользуются большим спросом в Москве и Санкт-Петербурге, в некоторых городах России будет невыгодной и нецелесообразной, поскольку в данной местности предпочтение отдается употреблению чая и других напитков [41].

Существенная отличительная черта франчайзинга в сфере общественного питания так же состоит в возможных форматах и концепциях его применения.

Таким образом, франшизы в сфере общественного питания можно назвать универсальным продуктом, наряду с торговыми франшизами и некоторыми франшизами из сферы услуг.

Бизнес по франшизе в сфере общественного питания может быть организован с использованием следующих форм:

- франшиза - рабочее место - рабочая франшиза (Job franchise), где франчайзер создает хорошо подготовленное рабочее место для предпринимателя; основные инвестиции - покупка прилавка-фургона;

- франшиза-предприятие – франчайзи открывает заведение «с нуля», инвестирует в производственное оборудование, рабочие помещения, нанимает персонал и т.д.;

- инвестиционная франшиза (Investment franchise), основная цель которой заключается в возвращении первоначальной суммы инвестиций.

Организация бизнеса по франшизе в сфере общественного питания отражает основные специфические черты отрасли общественного питания в области экономики и права. Отличительные особенности франчайзинга в общественном питании, с одной стороны, предопределяет наличие преимуществ данной модели организации бизнеса, а с другой стороны, привносит в такой бизнес сложности и дополнительные риски.

Рассмотрев особенности организации бизнеса в общественном питании при помощи франчайзинга, раскроем основные проблемы применения данной модели бизнеса.

В современном мире основные первичные проблемы использования франшиз в сфере общественного питания во многих странах наши свое успешное решение, и основные «слабые» места в организации данной модели бизнеса располагаются в плоскости усовершенствования франшиз в сфере общественного питания, преодоления проблем, возникающих в период роста компаний и эффективного управления сетями общественного питания в процессе усложнения их иерархии. Именно эти проблемные моменты для многих бизнесменов работающих с использованием франчайзинга представляют на сегодняшний день наибольший интерес [45].

В условиях российской действительности, когда имеет место стремительное масштабирование заведений общественного питания, возникают определенного рода трудности и сложности, среди которых все более усложняющийся процесс управления сетями, проблемы в области

логистики, сбои в работе информационных потоков, значительная разница в региональных и территориальных особенностях расположения бизнес структур, влияющих на ассортиментную и ценовую политику сетей.

Поэтому, с одной стороны, процессы глобализации неизменно приводят к росту любого бизнеса, его интеграции, способствуют росту занимаемых на рынке сегментов, что непосредственно сказывается на росте доходности и прибыльности предприятий, но при этом, с другой стороны, все это ведет как раз к сложностям в управлении бизнесом.

Размеры сети прямо пропорциональны сложности в процессах обеспечения эффективной работы всех сторон франчайзинговой модели бизнеса [39].

Немало проблем возникает на данный момент и в области использования франшиз в инновационном бизнесе общественного питания.

Основная сложность связана с недостаточной компетентностью франчайзи в таком бизнесе, и необходимостью наличия у франчайзи нетипичных деловых, организаторских, профессиональных компетенций, которые бы обеспечивали развитие инновационной составляющей данного вида бизнеса.

Кроме рассмотренной проблемы в области инновационых франшиз можно выделить еще некоторые другие.

В моделях бизнеса с использованием интернет-технологий могут возникнуть следующие трудности, которые в состоянии привести к проблемам, а порой и к кризисным явлениям [34, с. 14].

1. Рост величины клиентской базы при использовании on-line, web-сервисов может спровоцировать увеличение и транзакционных издержек, осуществляемых предприятием в процессе налаживания обслуживания удаленных клиентов, возникают проблемы в сфере доставки.

2. Часто инновационные технологии опережают потребительскую культуру населения и затраты на них оказываются неоправданными и избыточными.

3. Увеличение центров затрат без сопутствующего роста центров прибыли, опережающее рост затрат на обслуживание «удаленной» клиентской базы.

Рассмотрев основные особенности и проблемы использования франчайзинговых моделей в области общественного питания, раскроем основные закономерности развития и внедрения франчайзинга в сфере общественного питания.

В настоящее время франчайзинг играет важную роль на рынке общественного питания в России. Именно эта модель ведения бизнеса доказал свою устойчивость в условиях кризиса [45].

Использовать франчайзинг в качестве стратегии развития собственных предприятий побуждают такие факторы, как: ограниченность денежных средств, необходимых для эффективной деятельности, желание получения дополнительных дивидендов, неосведомленность в рыночной ситуации, территориальная удаленность [28, с. 251-256].

Кризис рынка общественного питания, падение доходов населения и падение покупательского спроса не изменил отношения компаний к франчайзингу. Напротив, в этих условиях многие предприниматели откорректировали свои планы, сделав основной упор на развитии партнерской сети.

Решение о самостоятельном открытии ресторанов, требующее дополнительных инвестиционных вливаний в ситуации падения посещаемости заведений, сегодня отклоняется многими бизнесменами.

По данным портала Franshiza.ru, в январе 2018 года количество заявок на покупку франшизы увеличилось на 57% относительно января 2016 года.

Выделим тенденции, характерные для франчайзинга в сфере общественного питания.

1. Повышенный спрос на покупку франшиз сегмента уличного общепита (streetfood).

2. Доступность приобретения франшиз. Можно рассмотреть различные предложения франшиз и сделать выбор на различных онлайн-порталах о франчайзинге. Также уменьшилась цена на покупку. Если раньше франчайзи могли приобрести франшизы за 30-35 млн рублей, то сейчас они делают выбор в сторону дешевых - 5-8 млн рублей, как правило, за эту цену предлагается наиболее популярный сегмент «fastfood».

3. Развитие регионального франчайзинга. В отличие от крупных городов, в регионах пока еще нет перенасыщения рынка общественного питания, что способствует активному росту спроса и предложения франчайзинга.

4. Вытеснение франшизами небольших локальных заведений общественного питания.

5. Рост спроса на франчайзинг, прежде всего брендов с большим опытом и подтвержденными компетенциями.

Определенный стимул в процессе развития франчайзинга в сфере общественного питания в России состоит в росте покупательной способности российских франчайзи, что в свою очередь спровоцировано повышением требований россиян к качеству еды, к уровню сервиса и интерьеру заведений. При этом реалии современно жизни свидетельствуют об ускорению темпов жизни, что зачастую приводит к возникновению тенденций сокращения времени на приготовление еды дома и росту необходимости питаться в ресторанах, кафе и прочих заведениях.

Аналитики РБК Research, проведя исследования в сфере общественного питания в России, делают вывод о подверженности данного сегмента рынка стремительному росту особенности в области фаст-фудов. Подтверждение данному выводу можно увидеть и в увеличивающемся количестве международных игроков, которые приходят на рынок общественного питания России, среди них «Subway», «KFC», «Baskin-Robbins», «City Pizza», «McDonald’s» и «Burger King» [39].

Такой стабильный и быстрый рост сегмента фаст-фуд можно объяснить в том числе и относительной дешевизной франшизы.

Далее рассмотрим проблемы развития франчайзинга в сфере общественного питания применительно к российским условиям и реалиям, специфике национальной бизнес-среды.

В современной России использование схем франчайзинга в сфере общественного питания находится в состоянии развития. Кроме того данный процесс осложняется общим состояние экономической, правовой, социальной сред российского общества с присущими ему проблемами и особенностями, а так же особенностями функционирования отечественной сферы общественного питания.

Можно выделить основные группы проблем в области использования франчайзинга в общественном питании [24, с. 67-73.].

Первая группа проблем включает в себя общеэкономическим и правовые трудности развития и использования франчайзинга в сфере общественного питания в России. К данной группе можно причислить следующие:

1. В российской экономике на сегодняшний день практически не сформированы экономические предпосылки для использования франчайзинга и особенно в сфере общественного питания [23, с. 124-127].

Речь идет об общей нестабильности экономики России, об отсутствии или недостаточности стартового капитала у российских франчайзи, о сложностях в кредитной сфере, связанных с получением финнсовых ресурсов, о невозможности определить стоимость бренда франчайзинга.

2. Российские предприниматели недостаточно осведомлены об основных преимуществах и особенностях организации бизнеса с использованием франчайзинговых схем. Зачастую у российских бизнесменов отсутствует разница в понимании между фначайзинговововой и филиальной сетью.

3. Нормативно-правовая база РФ далека от совершенства. Если в США пласт нормативных актов, регулирующих деятельность в сфере франчайзинга включает в себя более сотни законов, то в России на данный момент в этой сфере только начинается разработка законодательной базы. Проект Федерального закона о франчайзинге, который был внесен в Государственную

Думу 21.04.2014, а в 2016 году он был отклонен. При этом в России имеется достаточно обширная судебная практика по вопросам ведения бизнеса при помощи франчайзинга, которая с каждым годом только увеличивается.

4. В российской экономике катастрофически мало четкой и понятной информации об использовании франчайзинга в сфере общественного питания. В России порядка 80-85% компаний-франчайзеров не могут называться таковыми по причине несоответствия международным правилам и требованиям франчайзинга. Франчайзингом зачастую может называться холдинг или ассоциация.

Следующая группа трудностей развития франчайзинга в сфере общественного питания состоит из социально-психологических проблем.

1. Отсутствие отечественного опыта и высокий риск ведения деловой активности субъектов франчайзинговой системы - франчайзера и франчайзи.

2. Отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности.

3. Опасность потери франчайзи самостоятельности.

4. Слабая подготовка представителей бизнеса в сфере франчайзинга.

Помимо общих проблем использования франчайзинговой схемы в российском бизнесе существуют еще и специфические, связанные применением франчайзинга в сфере общественного питания.

1. Первая проблема состоит в том, что в России отсутствует механизм апробации бизнеса. Так зарубежные франчайзеры не получают право торговать своими франшизами до тех пор, пока не проведут достаточную и полную апробацию механизма организации бизнеса с использованием этой франшизы. Усугубляется данная проблема высокой рискованностью такого бизнеса в сфере общественного питания. В современных же российских реалиях существует возможность и были примеры продажи "сырой" франшизы в сфере общественного питания, такой, по которой не было никакой коммерческой деятельности. В условиях российской экономики и состояния правового сектора, учитывая повышенный риск ведения ресторанного бизнеса, такой

опыт практически всегда будет приводить к убыткам франчайзи и вероятностному его банкротству [21, с. 63].

2. Наличие в российской экономике недобросовестной конкуренции.

3. В традициях ведения бизнеса в Росси полностью отсутствуют требования о преддоговорном раскрытии франчайзером информации о франшизе. При этом в законодательстве других стран этот вопрос детально урегулирован. Так в Италии и США законодательно закреплен перечень информации о франчайзере, которую необходимо предоставить франчайзи. Сюда входит информация о судебных делах или их отсутствии, о наличии или отсутствии задолженностей, о территории использования франшизы и так далее. Также подробно урегулированы вопросы, касающиеся сроков и форм раскрытия перечисленной информации.

Для того, чтобы добиться высокого уровня развития франчайзинговых схем в сфере общественного питания в Росси необходимо качественно и в короткие сроки решать все выше перечисленные проблемы [23, с. 127].

Решения проблем можно достичь за счет создания здоровой конкуренции в сфере франчайзингового бизнеса, устранением пробелов в законодательстве, регулирующем эту сферу в частности и в общем по экономике страны. Кроме того необходимо добиваться прозрачности системы использования франчайзинга в сфере общественного питания.

Для решения проблем в области применения франчайзинговых схем в сфере общественного питания необходимо,

- во-первых, создать четкую и полную законодательную базу, удобную для участников франчайзинговой системы;

- во-вторых, добиться того, чтобы франчайзинговая система и основные ее элементы стали абсолютно прозрачными для контролирующих органов;

- в-третьих, для развития франчайзинга в сфере общественно питания необходима государственная поддержка, которая может быть осуществлена в виде государственных программ в плоскости малого и среднего бизнеса;

- в-четвертых, с целью стимулирования использования франчайзинговых схем в российской экономике имеет смысл законодательно предоставление налоговых и иных льгот для франчайзи;

- в-пятых, для повышения роста информационной грамотности бизнесменов относительно применения франшиз необходимо создавать новые развивать действующие консультационные центры, направленные на оказание поддержки франчайзи, проведение разъяснительной работы и т.д.

Итак, франчайзинг способен положительно повлиять на формирование и развитие отечественных и международных сетей в сфере общественного питания поскольку обладает неоспоримыми преимуществами, такими как раскрученный бренд, строго соблюдаемый и контролируемый стандарт качества предоставляемых услуг и производимой продукции, положительный имидж.

В результате проведенного исследования определены основные характерные особенности франчайзинга в сфере общественного питания. В правовом поле основное отличие состоит в четко прописанных в договоре франшизы требований к составу меню, технологии приготовления блюд и обслуживания клиентов, кроме того в данном документе прописывается условие соблюдения вкусовой идентичности конечных блюд [45].

Кроме того обязательным условием является необходимость услуг консультантов стороны франчайзера в процессе выбора места расположения заведения питания, при оформлении необходимых документов, рекомендации по выбору и приобретению оборудования, оформления помещения и т.п..

В экономической области особенности франчайзинговой модели бизнеса в сфере общественного питания состоя в повышенной рискованности такого вида бизнеса, жестком контроле со стороны франчайзера за исполнением всех оговоренных в договоре условий и качества продукции, значительным по величине паушальным взносом. При этом все может быть скомпенсировано точным знанием клиентского контингента еще до открытия заведения, возможностью спрогнозировать доходность и прибыльность заведения [39].

Анализ особенностей становления и использования франшиз в сфере ресторанного бизнеса в России свидетельствует о том, что проблемы, сопровождающие этот процесс, обусловлены спецификой национальной бизнес-среды и природой сферы услуг в России. Конкретизация указанных проблем рассмотрена в контексте их классификации на следующие группы: общеэкономические и правовые, социально-психологические, специфические.

3.2. Разработка механизма франчайзинга в сфере малого и среднего бизнеса в общественном питании

Используя рассмотренные выше отличительные особенности организации бизнеса с помощью франчайзинга в сфере общественного питания и учитывая реалии отечественной экономики разработаем механизм франчайзига. Механизм организации франчайзинга необходимо разрабатывать на основе экономической информации. По нашему мнению, именно она играет ключевую роль в процессе принятия обоснованных управленческих решений. Только на основе экономической информации необходимо проводить выбор партнеров, рассчитывать налоговую нагрузку, прогнозировать доходность будущего бизнес-проекта. Такие действия способствуют снижению рискованности бизнеса, позволяют повысить его эффективность и добиться прибыльности всего франчайзингового предприятия.

Для разработки механизма реализации франчайзинговой схемы в сфере общественного питания необходимо сформулировать основные требования, выдвигаемые к таким механизмам, и возможности, которые предоставит разработанный механизм для участников франчайзинговой сети [6, с. 119].

1. На начальном этапе необходимо понять, насколько целесообразна и жизнеспособна будет рассматриваемая концепция франчайзинга при применении ее на практике. Будет ли такая концепция приемлема для потребителей.

2. Далее необходимо обозначить основные проблемные области, что в

последующем при возможном возникновении трудностей в них даст возможность франчайзеру иметь варианты решения. Здесь необходимо четко понимать, набором каких инструментов можно будет пользоваться в той или иной ситуации: макретинговые методы и инструменты, соблюдения местного законодательства, обучения персонала, оптимизации налогообложения и тт.д.

3. На наш взгляд необходимо давать франчайзеру возможность экспериментировать с планированием, повышать экономическую эффективность затрат и ресурсов, определять наилучшее сочетание оборудования и оформление интерьера и т.д.

4. Приобрести фактический и потенциальный опыт размещения и организации заведения общественного питания, определить наиболее приемлемый режим работы, включая часы работы персонала.

5. Определить потребности в обучении не только в отношении оперативной деятельности предприятия, но и в области бухгалтерского учета, анализа, менеджмента. Особое внимание должно быть уделено овладению навыками работы с простыми и эффективными бухгалтерскими системами, системами управления запасами.

6. Позволить франчайзеру разрабатывать методические пособия, пошаговые инструкции организации оперативной деятельности. Моделируемые ситуации должны обеспечить основной материал для этого пособия [4].

В вышеприведенном списке одним из важнейших пунктов считаем обучение персонала. Особенно это актуально в областях малого и среднего бизнеса, поскольку в большинстве случаев франчайзи - это представители малого и среднего бизнеса. А необходимые навыки и знания позволяют организовать свой бизнес эффективно и избежать многих финансовых потерь.

Механизм организации бизнеса в сфере общественного питания с помощью франчайзинга предполагает выполнение шести основных этапов:

1. На первом этапе проводится стратегический анализ.

2. Второй этап включает выбор франчайзинговой стратегии.

3. На третьем этапе выбираются направления деятельности для

реализации разработанной стратегии.

4. Четвертый этап включает в себя разработку методов реализации стратегии.

5. На пятом этапе проводится оценка стратегического выбора.

6. Шестой этап включает подготовку организационных программ и бюджетов [9, с. 50].

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных этапов.

В стратегический анализ, предлагаемый на первом этапе механизма использования франчайзинга в сфере общественного питания, входит анализ внешней и внутренней среды предприятия, оценка имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, определение факторов влияния внешней и внутренней среды на деятельность предприятия общественного питания, действующего во франчайзинговой сети.

Основной целью первого этапа является наиболее точное понимание стратегических возможностей предприятия и их оценка. С этой целью имеет смысл рассматривать анализ внешней и внутренней среды по видам влияния, оказываемого на деятельность предприятия. Так, внешняя среда предприятия может оказывать на его деятельность как прямое влияние, так и непрямое. При этом влияние внутренней среды предприятия всегда воспринимается как прямое.

Для проведения оценочных мероприятий при анализе внешней и внутренней среды целесообразно использовать набор необходимых инструментов и методов, представленный на рисунке 3.1.

Оценка собственного положения предприятия общественного питания с точки зрения его участия во франчайзинговых отношений имеет важное значение в анализе влияния негативных и позитивных факторов. На этом этапе кроме выявления факторов влияния происходит их оценка по степени важности, степени влияния на предприятие и пр. Кроме того на данном этапе происходит оценка конкурентного положения предприятия на рынке общественного питания, при помощи которого появляется возможность

оценить на перспективу результативность деятельности предприятия, его участие в франчайзинговой схеме. Прогнозируемая результативность предприятия является по сути оценкой его потенциала.

Рисунок 3.1 – Методы и инструменты стратегического анализа предприятия общественного питания в рамках использования схемы франчайзинга

Источник: [23]

В результате первого этапа построения механизма организации бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинговой схемы предприятие объективно оценивает свои слабые и сильные стороны, анализирует свой потенциал, свою будущую результативность деятельности, рассчитывает степень влияния и важности факторов внешней и внутренней среды, выявляет возможности и угрозы, а так же конкурентное положение на рынке. Принимая во внимание описание методов, инструментов и элементов

первого этапа разработки механизма представим его блок-схему (рисунок 3.2.) В заключение разработки первого этапа предлагается использовать зарубежный опыт организации бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинга

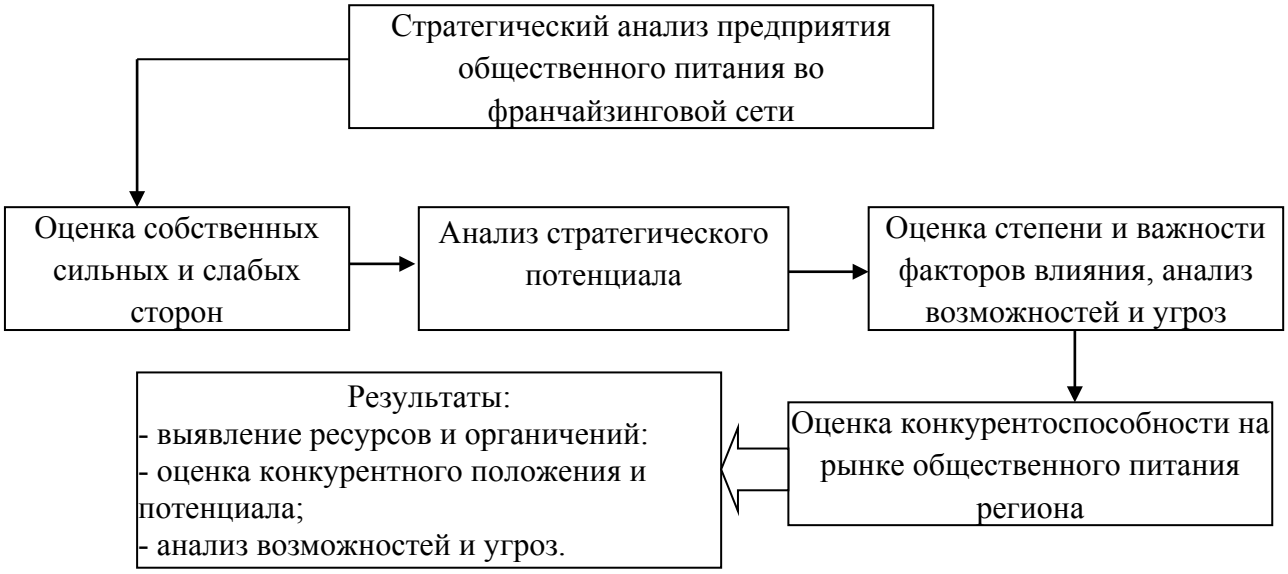

Рисунок 3.2 - Схема первого этапа механизма организации бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинга.

Источник: собственная разработка автора

Как было рассмотрено выше отечественные франчайзинговые сети зачастую предлагают «сырые» франшизные продукты. Чтобы нивелировать данный недостаток предлагается вслед за зарубежными сетями использовать опыт проведения нескольких пробных операций, что значительно облегчит процесс управления и финансирования предприятия, позволит снизить риски франчайзи. Предлагается проводить оценку франчайзинговой модели на базе того или иного предприятия общественного питания. При этом оценивать необходимо следующие составляющие франчайзинговой модели:

1. Концепция предприятия (включая изготовленные блюда и предоставляемые услуги) должна подтверждаться успешной практикой и доказывать свою эффективность.

2. Хозяйственная система, способы организации бизнеса, социальный имидж предприятия должны быть яркими и отчетливыми.

3. Должен существовать действенный механизм успешной передачи системы и методов ведения бизнеса другим участникам сети.

4. Прибыль от использования франчайзинговой модели должна быть достаточной, чтобы обеспечить франчайзи: окупаемость капиталовложений; рациональную оплату труда; возможность выплачивать франчайзеру обоснованное вознаграждение за консультации и услуги, которые им предоставляются.

5. Доход франчайзера от расширения сети должен покрывать его накладные расходы и приносить ожидаемую прибыль.

Результатом первого этапа являются четко сформулированные результаты стратегического анализа, оценки конкурентной франчайзинговой стратегии.

Второй этап механизма предполагает выбор франчайзинговой стратегии. На данном этапе сравниваются различные перспективы предприятия в разных форматах и моделях общественного питания (ресторан быстрого питания, кафе среднего уровня, кофейня, столовая, фаст-фуд, фуд-корт, закусочная и т.д.) либо в различных кухнях. Кроме того в рамках данного этапа происходит определение приоритетов в развитии предприятия и распределяются между ними имеющиеся у предприятия ресурсы. Предприятие общественного питания в рамках франчайзинговой модели бизнеса на данном этапе анализирует возможности и пути диверсификации. Данный этап можно назвать этапом стратегического планирования. Выявленные на первом этапе возможности и ресурсы предприятия сопоставляются с условиями его внешней среды, на основании чего отбираются основные технологические, финансовые и рыночные инструменты деятельности предприятия общественного питания.

При этом следует учитывать результаты полученные при конкурентном анализе предприятия и его роли и сегменте на рынке. Все это позволяет выявить те ниши и направления деятельности, в которых предприятие может достичь лидерских позиций. Предприятие общественного питания, действующее по франшизе может быть гарантировано освобождено от

конкурентов в рамках одной франшизной сети, но при этом от конкуренции со стороны подобных заведений оно не застраховано.

На данном этапе можно предложить в плане усовершенствования деятельности франчайзинговых сетей общественного питания франчайзеру все-таки кроме строго контроля за соблюдением меню, технологий и рецептур принимать во внимание предложения по этим позициям от франчайзи, поскольку именно франчайзи находится в неспосредственной близости от своих клиентов и соответственно более четко понимают их предпочтения. Такая практика уже существует в сети McDonald's [25, с. 200].

При проведении конкурентного анализа необходимо провести анализ франшизы с точки зрения ее происхождения, поскольку данный факт оказывает значительное влияние на стратегическое планирование предприятия.

В процессе определения и анализа франчайзинговых стратегий предприятия общественного питания необходимо так же сразу рассматривать и возможности применения диверсификации деятельности предприятия, поскольку она сможет в будущем составить серьезное стратегическое преимущество. Окончательным решением и выбором франчайзинговой схемы организации ведения бизнеса в сфере общественного питания является оформленная стратегия предприятия с указанием всех необходимых и имеющихся ресурсов, и указанием собранной и проанализированной информации с целью подписания договора франшизы. На данном этапе необходимо при помощи экономического анализа провести оценку необходимых ресурсов в натуральном и денежном выражении.

Итак, при определении стратегии развития предприятия общественного питания в рамках франчайзинговой сети с учетом российских экономических условий необходимо выявить основные ключевые факторы успеха и конкурентоспособности анализируемого предприятия, соответствие предлагаемых услуг ресурсам предприятия и запросам рынка, сегмент занимаемого рынка и технологические преимущества оцениваемого франшизного предложения.

Кроме того на данном этапе определяется форма и методы поддержки выбранного формата заведения общественного питания, анализируются результаты маркетинговых исследований, выявляется наличие и оценка альтернативных направлений и методов их достижения.

При выборе франчайзинговой стратегии осуществляется прогнозная оценка будущей результативности деятельности предприятия общественного питания, с применением маркетингового, экономического, инвестиционного анализа. На данном этапе составляется инвестиционный проект с расчетом всех составляющих его структурных элементов и показателей: плана продаж, отчета о потоках денежных средств, раздела оценки эффективности инвестиционного проекта [25, с. 205].

Итак, учитывая все проведенные исследования при помощи экономического, маркетингового, финансового анализа, принимая во внимание прогнозные величины результативности деятельности предприятия на этом этапе построения механизма франчайзинга в сфере общественного питания формулируются цели и задачи создания нового предприятия в форме программ, которые являются результатами второго этапа.

На рисунке 3.3 приведена схема второго этапа механизма использования франчайзинга в сфере общественного питания в российских условиях.

Используя результаты первых двух этапов, на третьем определяются конкретные направления деятельности, способные привести к выполнению выработанной стратегии предприятия общественного питания в рамках франчайзинговой сети.

Данный этап предполагает поиск потенциальных партнеров. При этом считается важным учитывать все издержки, которые могут возникать при организации данного процесса.

Выбор направлений деятельности для реализации стратегии и соответственно будущих партнеров предполагает рассмотрение следующих возможностей:

- присутствие на рынке с большим эффектом (рыночное проникновение);

- присутствие на новых рынках (развитие рынка);

- разработка новых форматов и услуг (развитие продуктов);

- разработка новых концепций и продуктов для продажи на новых рынках (диверсификация).

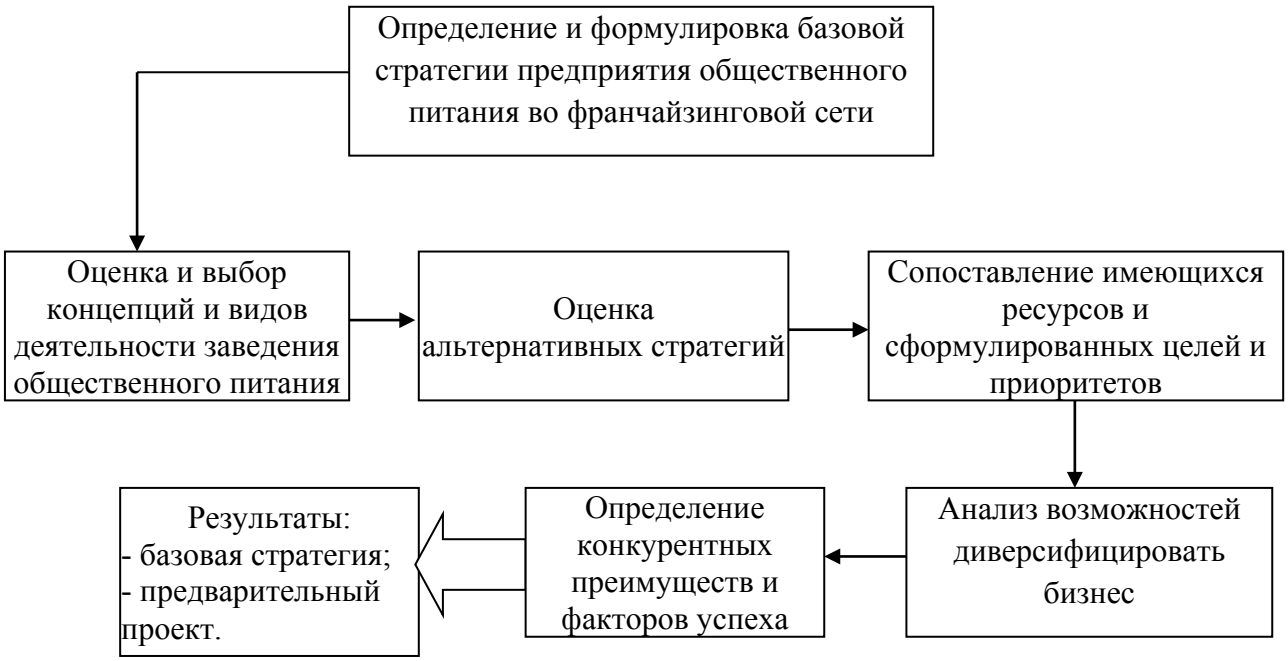

Рисунок 3.3 - Схема второго этапа механизма организации бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинговой модели

Источник: собственная разработка автора

Далее считаем целесообразным провести анализ потенциальных клиентов заведения общественного питания для оценки информационной осведомленности их о наличии заведения и возможности его посещения при возникновении потребности в данного рода услугах.

Кроме того в мероприятия, проводимые на данном этапе, необходимо включить подробный анализ места, где будет находиться заведение общественного питания [51].

Необходимо дать полную характеристику улицы с указанием интенсивности движения, ее целевого назначения, наличия или отсутствия парковки.

Тщательному анализа должна быть так же подвергнута окружающая среда на предмет возможности соблюдения экологических норм и требований, которые могут быть предъявлены к предприятиям общественного питания.

Оценка транспортных и пешеходных потоков так же играет важную роль в построении бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинговой модели. Причем пешеходные и транспортные потоки необходимо анализировать не только с точки зрения их размера, а так же с позиций их целевой направленности. Так, к примеру, местность вблизи вокзалов характеризуется значительным пешеходным потоком, однако по целевому назначению ее нельзя считать удачной, поскольку в большинстве своем люди спешат в поездку и совсем не расположены сейчас к посещению некоторых заведений общественного питания, таких как рестораны полного меню.

Далее целесообразно провести анализ помещения заведения питания, при этом необходимо принимать во внимание тип заведения, оптимальным является вариант, когда потребитель обнаружит привычный образ франчайзера.

Местные особенности способны оказывать влияние на ведение бизнеса в сфере общественного питания, поэтому необходимо их также учитывать[51].

Оценке подвергаются такие характеристики помещения, предлагаемого для заведения общественного питания в рамках франчайзинговой сети как:

- площадь помещения: способно ли оно вместить все оборудование, останется ли при этом необходимая площадь для залов и подсобных помещений и т.п.;

- возможность проведения реконструкции для доведения его до удовлетворения условий безопасности и удобства;

- оценка коммуникаций;

- цена и условия аренды или покупки помещения;

Рассмотрим далее схему третьего этапа.

На данном этапе возникает серьезная проблема в организации франчайзинга в сфере общественного питания.

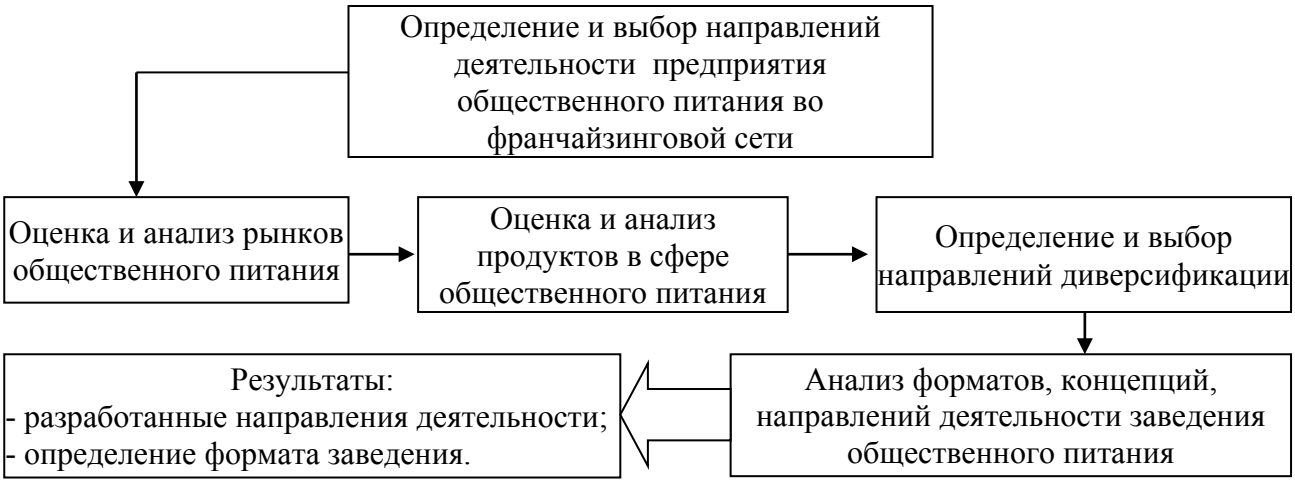

Рисунок 3.4 - Схема третьего этапа франчайзингового механизма организации бизнеса в сфере общественного питания РФ

Источник: собственная разработка автора

Сейчас на рынке очень много франшиз, которые сами еще не отработали свою модель бизнеса и сразу запускают франшизу, например, через два месяца после начала работы. Или просто создают сразу бизнес для тиражирования, то есть, не опробовав его на практике. Они утверждают, что такой бизнес окупится и за два месяца, и за месяц, и за чуть ли не две недели. Очень важно выбирать такую компанию, которая уже давно на рынке и зарекомендовала себя.

Необходимо получить подробную информацию об объемах инвестиций и суммах паушальных взносов, требовать предоставить подробную схему поэтапного вложения инвестиций, выяснить входит ли в инвестиции оплата аренды помещения. Необходимо узнать, что именно по пунктам входит в паушальный взнос, уточнить информацию о дополнительных всевозможных текущих расходах (и при сделке требовать внесения этих данных в договор). Выяснить всю возможную информацию и отзывы от существующих франчайзи-партнеров. И обязательно необходимо узнать есть ли у компании зарегистрированный товарный знак. Отсутствие хотя бы одного из этих пунктов уже может свидетельствовать о том, что франшиза ненастоящая либо неапробированная на рынке.

Рассмотрим на примере отечественных франшиз в сфере общественного питания. Для этого рассмотрим новый вид бизнеса в сфере питания – доставка продуктов для здорового питания. Суть подобного сервиса заключается в том, что клиент заказывает дневной рацион правильного питания и через курьера получает 5 наборов приготовленной пищи в контейнерах на целый день — полноценные завтрак, обед, ужин и перекусы между ними. Существующие компании предлагают разнообразный рацион: рыба, мясо птицы, смузи, диетические кондитерские изделия, фрукты, каши, омлеты, салаты и многое другое.

Рынок доставки правильного питания можно назвать еще только зарождающимся. Больших сетевых компаний в этой нише не существуют, хотя и есть несколько игроков, которые развивают идею доставки правильного питания через франчайзинг.

Например, Smart Food работает в сегменте доставки сбалансированного питания в Екатеринбурге четвертый год. За это время компания успела рассказать о себе, сформировать базу клиентов, и теперь стабильно получает от 100 заказов в день. Сеть Smart Food за года развития франчайзинга успела открыть 12 работающих предприятий.

Для запуска бизнеса по франшизе Smart Food необходимо вложить немалую сумму инвестиций — от 2 000 000 рублей. Значительную часть этой сумму, как объяснил франчайзор, занимает оборудование, стоимость 1 700 000 рублей. Остальное — аренда, продукты, расходные материалы и паушальный взнос. Точка безубыточности достигается партнерами, как правило, на 2 месяц работы, а минимальный срок окупаемости составляет 12 месяцев [51].

И хотя на рынке одного города могут присутствовать от 1 до 10 сервисов доставки правильного питания, конкурентным преимуществом Smart Food среди всех остальных игроков является собственное программное обеспечение, благодаря которому современные молодые люди, у которых нет времени, могут делать заказы онлайн.

Однако на рынке в Тюмени работать по данной франшизе будет достаточно проблематично, так как такой сервис актуален только в городах-миллионниках, в которых тему доставки правильного питания развивают в основным местные молодые предприниматели [37].

Поэтому запуская подобный бизнес по франшизе, в первую очередь следует проанализировать рынок своего города, например, через лендинг с полным описанием услуги и указанием контактных данных.

К тому же на плечи франчайзи такого бизнеса ложится “просветительская” миссия - предприниматели продвигают не просто бренд, а развивают нишу в целом, рассказывая всем о новой услуге или продукте. Это занимает, как правило, большое количество времени и немало денежных средств.

При этом сами франчайзеры совершают большую ошибку - они позиционируют себя как сервис для тех, кто хочет похудеть, видимо сокращая целевую аудиторию. Да, миллионы женщин сидят на диете и постоянно пытаются похудеть, а с сервисом доставки можно спокойно держать себя под контролем. Таким образом, на российском рынке общественного питания зачастую можно получить несуществующую или неотработанную франшизу.

Для решения данной проблемы необходимо запускать пилотные проекты. То есть по окончании выбора рыночной концепции франчайзинга необходимо провести как минимум одну-две пробных операций. Данный процесс оформляется как «пилотный» проект, в результате которого можно будет обеспечить передачу опыта от опыта от франчайзера к франчайзи, что позволит существенно снизить рисковость данного проекта для обеих сторон франчайзинговой модели. Чем больше собственных филиалов в различных городах имеет франчайзер, тем больше опыта он имеет в управлении удаленными объектами, а также столкнулся со всеми возможными подводными камнями при запуске бизнеса. Это значит, что такой франчайзер наиболее подготовлен к тиражированию бизнеса и весь накопленный опыт может передать своим франчайзи.

В условиях развития российской экономики заведения общественного питания должны провести не менее 15 экспериментов, а в лучшем случае их количество для крупных городов должно составлять 20-25.

При запуске «пилотных проектов» франчайзер контролирует и оказывает консультационное сопровождение по вопросам выбора, обустройства, цены и места помещения, предлагаемого для заведения общественного питания. Кроме того, пилотные проекты необходимо запускать не только там, где возникло первоначально предприятие общественного питания, но и в других регионах с целью учета их особенностей.

Таким образом, рассмотрев основные мероприятия третьего этапа механизма организации ресторанного бизнеса с использованием франчайзинга, а так же сопутствующие проблемы предлагается усовершенствовать механизм на данном этапе путем включения обязательного этапа – пилотного проекта (рисунок 3.5)

Рисунок 3.5 - Схема третьего этапа франчайзингового механизма организации бизнеса в сфере общественного питания РФ с учетом корректировки

Источник: собственная разработка автора

Четвертый этап механизма содержит в себе выбор методов, которые будут использованы для достижения поставленных целей при функционировании предприятия по выбранному направлению. На данном этапе важным является достижение согласованности действий участников франчайзинговых отношений, что будет способствовать достижению успешности и прибыльности открываемого заведения питания.

Для этого франчайзер принимает на себя обязанности по подготовке документации, в которой бы четко прописывались условия работы в его сети. При этом в обязанности франчайзи входит необходимость привести деятельность своего предприятия в соответствие с нормами, предусмотренными в модели франчайзера. Взаимное выполнение обязанностей будет способствовать стабильному функционированию предприятия франчайзи и обеспечение прибыли обеим сторонам договора.

Схема четвертого этапа франчайзингового механизма организации бизнеса в сфере общественного питания представлена на рисунке 3.6.

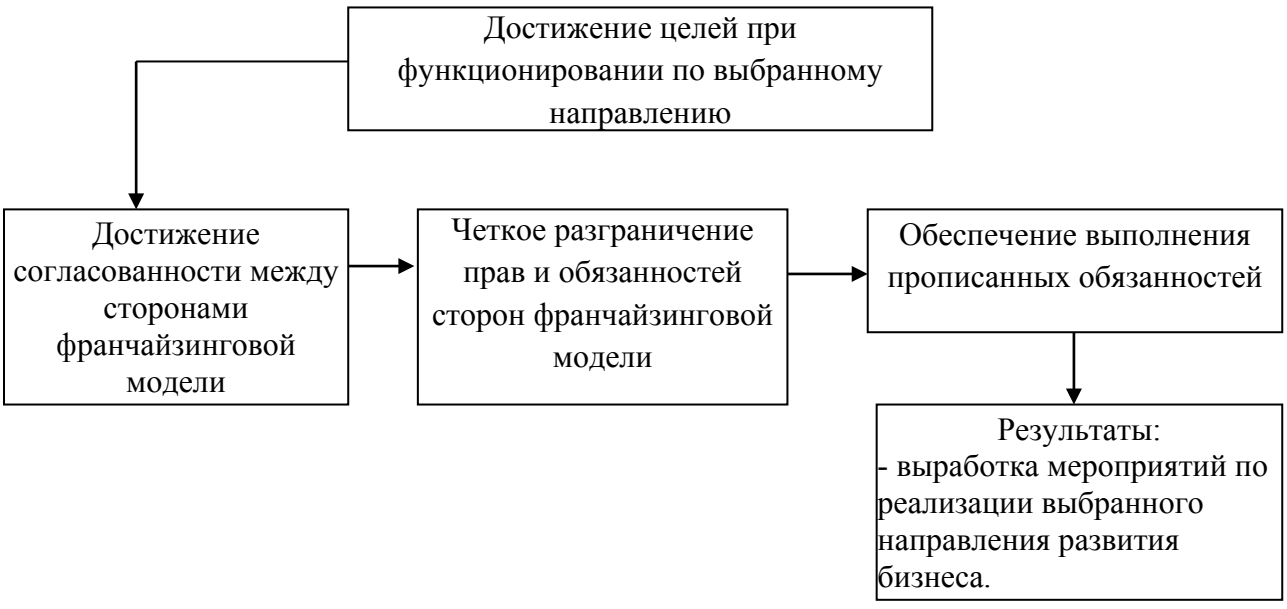

Рисунок 3.6 - Схема четвертого этапа франчайзингового механизма организации бизнеса в сфере общественного питания РФ

Источник: собственная разработка автора

Согласованности между сторонами франчайзинговой сделки необходимо достичь по всем положениям договора и условиям, в нем прописанным.

Так, например, франшиза KFC, относящаяся к числу дорогостоящих франшизных предложений, определяет перечень обязательств для франчайзи:

1. паушальный взнос должен в среднем достигать 47000 долларов;

2. размер роялти соответствует 6% от товарооборота, который производит франшиза КФС;

3. маркетинговые отчисления - 4% от товарооборота;

4. рекламные услуги - 1% от товарооборота;

5. стартовый капитал - 700 тыс. долларов.

Однако стоит отметить, что в сравнении со сопоставимыми по уровню франшизами, KFC не налагает требования к минимальному размеру площади. Так, франшиза Burger king (Бургер Кинг) подразумевает наличие помещения на первом этаже с отдельным входом и площадью 350 м. кв. или внутри торгового центра площадью не менее чем 200 м. кв.

На данном этапе так же возникают проблемы в сфере общественного питания между франчайзи и франчайзером.

Одна из таких проблем – несогласованность интересов как внутри компании, так и во взаимоотношениях с партнерами-франчайзи. Несогласованность интересов между сторонами становится причиной особенно больших неудач, т.к. франчайзинг является специфической формой взаимодействия, существенно отличающейся от других способов развития бизнеса.

Немаловажной проблемой является отсутствие как таковой инициативы в руках франчайзи. Приобретение франшизы «убивает» в франчайзи того предпринимателя каким он был раньше. Это происходит в силу того, что при франчайзинговых отношениях франчайзи практически полностью лишается пространства для «творчества». Ему предстоит следовать установленным правилам, которые касаются всех вопросов жизни деятельности предприятия.

Франчайзи должен согласовывать с франчайзером распределение рабочих часов сотрудников, ассортимент продукта и услуг, предлагаемых потребителю.

Таблица 3.1

Основные ограничения, возникающие на пути согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи в контексте планирования денежных потоков

Интересы франчайзи	Ограничения со стороны франчайзера
Уменьшение суммы платежей (роялти)	Договором франчайзинга предусмотрена фиксированная сумма ежемесячных платежей, которую не может изменять франчайзи
Расширение ассортимента продукции путем сотрудничества с другими поставщиками	Договор франчайзинга предусматривает согласование вопросов сотрудничества с другими контрагентами, установление отношений только с определенным договором поставщиком
Снижение цены продажи продукции в соответствии с рыночной конъюнктурой, применение обоснованной системы скидок	Установление цен регулируется предприятием-франчайзером
Уменьшение расходов на аренду (изменение помещения для осуществления хозяйственной деятельности), снижение расходов на ремонт помещения	Установленные договором требования к качеству и дизайну помещения
Смена поставщика оборудования или оборудования	Обязательное условие договора – приобретение оборудования у поставщика предприятия-франчайзера
Снижение отчислений франчайзеру на рекламу	Установление фиксированного процента отчислений на рекламу
Оптимизация расходов, связанная с количеством и квалификацией персонала	Требования к персоналу, обязательность обучения работников предприятием-франчайзером за счет франчайзи

Источник: собственная разработка автора

После рассмотрения ограничения инициатив, которыми наделен франчайзи, следует перейти к франчайзинговому договору, где и закреплены все вышеуказанные положения. Свод правил или стандартов, которые обязаны выполнять все франчайзи без исключения, сформулированы в договоре франчайзинга.

Как было сказано ранее, франчайзи сознательно идет на ограничение в своих возможностях для усовершенствования бизнеса, но в большинстве он заранее не осознает размер возможной упущенной выгоды. Примером данного ограничение могут служить отношения с поставщиками товаров или сырья. В

качестве уменьшения издержек или себестоимости готовой продукции любой предприниматель будет заинтересован в выборе поставщика с более выгодными условиями, но по условиям франчайзингового договора это невозможно.

Кроме того, возникает проблема связанная с величиной паушального взноса. Паушальный платеж - это первичная необходима плата, за которую франчайзи приобретает права на пользование разработками франчайзера. Поскольку далеко не каждый из предпринимателей, желающих начать работу по франшизе, обладает необходимым стартовым капиталом, возникает потребность в приобретении кредита, из чего следует следующая проблема.

Далеко не каждый банк возьмет на себя смелость при выдаче кредита под покупку франшизы, поскольку уровень доходности франчайзи, с учетом всех регулярных платежей (роялти, отчисления в централизованный рекламный фонд и многие другие), может привести к тому, что срок возврата кредита будет достаточно большим, а если учесть действующие ставки по кредитам, то и вовсе невозможным. В большинстве случает кредиты банков обусловлены целым рядом условий. Как правило, франчайзи не удастся справиться со своими кредитными обязательствами и это приводит к его банкротству.

Рассматривая вопрос банкротства, не следует забывать о возможности банкротства самого франчайзера. На стадии выбора франшизы происходит определения наиболее финансово привлекательной франшизы, происходит определение ее финансовой стабильности. Ошибка на данном этапе может привести к нежелательным последствиям для франчайзи. Ведь при банкротстве франчайзера в лучшем случае права на франшизу выкупит другая компания и всем франчайзи придется строит свои отношения уже с новым франчайзером.

Существуют также более глобальные проблемы, с которыми может столкнуться франчайзи. К данным проблемам можно отнести нестабильность экономики страны, в которой осуществляется предпринимательская деятельность, в нашем случае это Россия. В зависимости от изменения текущего экономического состояния в стране может резко измениться спрос на

определенные виды товаров и услуг. А поскольку особенностью франчайзинга является узкая направленность – а именно сфера услуг общественного питания, то неудачный скачек экономики страны может погубить весь построенный бизнес.

В данной ситуации франчайзерам можно рекомендовать принимать гибкие решения для сохранения бизнеса. Такой опыт в сфере общественного питания уже существует и может быть вполне использован для российских франчайзеров [45].

Холдинг «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» (бренды «Сбарро», « Елки-Палки», Yam Kee) снизил размер регулярных платежей, роялти, с 7 до 5% для одного из своих проектов. Также, в компании, был расширен комплекс услуг, оказываемых желающим открыть бизнес: холдинг взял на себя разработку и проектирование помещений, выбор и заключение договоров с поставщиками [39].

Проблема отсутствия доверия в франчайзинговых отношениях особенно остро встает именно на территории России, поскольку в большинстве случаев в качестве франчайзера выступают именно иностранные компании. Потенциальный франчайзи не всегда готов начать сотрудничать на условиях полного доверия с представителем другого государства. Если заключить договор франчайзинга, в фундамент, которого не будет заложено доверие между партнерами, следует ожидать скорого прекращения взаимовыгодного сотрудничества.

Одной из проблем является то, что российские марки в сфере общественного питания не так «раскручены», чтоб представлять для франчайзи самостоятельное конкурентное преимущество. Нарастив сеть до нескольких заведений общественного питания, отдельный франчайзи становится поставщикам интересен сам по себе. Масштабы его работы становятся сравнимы с объемами франчайзера. Ведь отечественные крупные сети насчитывают только несколько десятков торговых точек. К тому же несовершенное законодательство пока больше защищает интересы франчайзи.

Вследствие, явный соблазн набраться опыта и «заменить вывеску». Порой франчайзи развиваются быстрее франчайзеров.

Большинство из выявленных проблем необходимо решать на законодательном уровне.

С целью решения данных проблем для развития франчайзинга в сфере общественного питания крупных сетевых операторов, как российских, так и зарубежных, на региональных рынках предлагается:

- расширить штат сотрудников компании – франчайзера, следящих за выполнением условий договора франчайзинга в регионах и оказывающих консалтинговую помощь (региональные менторы, помогающие франчайзи в организации проекта); -

проводить коммуникационную политику, нацеленную на привлечение представителей малого и среднего бизнеса к франчайзинговым проектам;

- создать мобильную платформу для быстрого и эффективного взаимодействия франчайзера и франчайзи.

Франчайзерам для продажи франшиз на региональных рынках следует более активно использовать каналы продвижения:

- веб-сайты компаний;

- онлайн площадки по продаже франшиз;

- международные фестивали по продаже франшиз;

- бизнес школы и инкубаторы.

Возможности каналов продвижения представлены в таблице 3.2.

На пятом этапе необходимо провести анализ и оценку стратегического выбора и сравнить выдвинутые стратегические альтернативы.

Анализ и оценка стратегического выбора проводятся путем сопоставления плановых и фактических показателей, определенных в качестве критериев эффективности бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинговой модели.

Здесь же выявляются отклонения и рассматриваются причины, которые к ним привели.

Таблица 3.2

Каналы продвижения франшизы и возможности их использования франчайзером

Канал продвижения	Возможности использования для продвижения франшизы сетевого предприятия общественного питания
Веб-сайт компании - франчайзера	Площадка для коммуникации со всеми категориями целевой аудитории. Информация об условиях предоставления франшизы, требования к компаниям-подрядчикам. Связь с консультантами компании. Лицо бренда.
Интернет площадки по продаже франшиз	Информация о франчайзере; преимущества работы с ним; потенциал и перспективность франшизы; оказываемая поддержка; требованиях к кандидату и к месту открытия предприятия по договору франшизы; полные инвестиции; основные финансовые условия сотрудничества; контакты куратора направления франчайзинга
Международные фестивали по продаже франшиз	Повышение престижа бренда и распространение информации о нем. Информационная деятельность и личные продажи франшиз
Бизнес школы и инкубаторы	Покупка франшизы это удачный старт бизнеса. Мы предлагаем идею готовую для реализации. Твой удачный старт!

Источник: составлено автором

На данном этапе достигается выполнении следующих задач:

- оценка соответствия стратегических целей стратегическому потенциалу;

- оценка достаточности стратегического потенциала для реализации избранной предприятием стратегии;

- оценка уровня использования стратегического потенциала в процессе реализации стратегии;

- оценка выполнения планов формирования и использования внешнего и внутреннего стратегического потенциала предприятия [15].

Шестой заключительный этап механизма организации бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинговой модели включает в себя реализацию выбранных стратегических направлений и разработанных в их рамках программ.

Рассмотрим процесс открытия заведения общественного питания в г. Тюмени - один из ресторанов наиболее крупной сети «Теремок – русские блины» в сегменте «Фаст Кэжуал».

Выбор объекта не был случайным. Сеть ресторанов «Теремок» на данный момент успешно развивается и растет, реализуя концепцию традиционной русской кухни, с применением современных технологий организации услуги быстрого и качественного питания. С 2016 года руководство Сети делает больший акцент в маркетинговой программе на использование экологически чистых продуктов для приготовления блюд в ресторанах. Что не может не дать положительного эффекта для привлечения посетителей.

Питание - сфера актуальная, особенно в кризис. Доступная, вкусная и относительно недорогая еда в «Теремке» отражает национальные традиции. Отметим, что все рестораны Сети выдержаны в едином стилевом оформлении. Также предлагаются широкий ассортимент блюд, как для взрослых, так и для детей: блины, супы и каши.

Обслуживание в «Теремке» достаточно быстрое. Формат работы заведения не фастфуд, а фасткэжуал (fast casual) - намного более перспективный сегмент ресторанного бизнеса. В Сети не используют замороженные продукты, поэтому еда получается вкуснее и свежее, чем в похожих заведениях, хотя готовят ее медленнее и стоит она чуть дороже.

Данная сеть широко развита в Москве и Санкт-Петербурге, но уже выходит на региональный рынок. Франшиза данной сети ресторанов стала доступна к продаже сравнительно недавно, то есть необходимый опыт в налаживании бизнеса у предприятия имеется на примере предприятий собственной сети. Так же уже открыто несколько ресторанов в регионах по франшизе.

В «Теремке» используется японская философия «Кайдзен», которая подразумевает постоянное развитие и совершенствование. Руководство компании посещает фабрики в Японии, изучает азиатскую систему качества. Цель - найти ошибки в собственной работе. Выявить недочеты помогают «тайные покупатели». В дальнейшем результаты проверок влияют на распределение премий. Резюмируя вышесказанное, можно определиться с концепцией для нового ресторана в сегменте «Фаст Кэжуал».

Рассмотрим сравнительный вариант для открытия заведения по франшизе и без нее.

Рассмотрим единовременные стартовые затраты на открытие ресторана. В приложении 1 приведена величина единовременных затрат на приобретение нового оборудования, рекламное продвижение и проведение ремонтно-монтажных работ, учитывая специфику ресторана «Теремок».

Таким образом, для начала деятельности в рассматриваемом нами формате ресторана необходимо привлечение стартового капитала (I) в размере 6 440 143 рублей.

Расчет чистой приведенной стоимости от реализации проекта ресторана «Теремок» был осуществлен по вышеуказанным формулам, с учетом исходных (консолидированный финансовый отчет ресторанной сети «Теремок») и расчетных (приложение 1) данных. Полученные результаты представлены в приложении 2.

Для вычисления показателя NPV необходимо определить величину потока денежных средств от осуществления деятельности ресторана в каждом году на протяжении 5 лет.

Поток денежных средств от покупки актива в году t вычисляется по следующей формуле (1) [8, с. 158].

$$CF_t = \text{доходы}_t - \text{расходы}_t - \text{капитальные расходы}_t - \text{налоги}_t \quad (1)$$

где CF_t – поток денежных средств в году t с покупкой актива,

T – ставка корпоративного налога.

Данные о доходах и расходах компании «Теремок – русские блины» были взяты из ежегодной консолидированной финансовой отчетности.

Величина налогов будет эквивалентна сумме налога на прибыль организации. Налоговым кодексом Российской Федерации в отношении данной категории организаций ставка налога на прибыль (Т) установлена в размере 20%. Налогооблагаемая прибыль для исчисления суммы налога будет рассчитана по формуле (2).

$$П_{нал} = \text{Выручка} - \text{Себестоимость продаж} - \text{Коммерческие расходы}, \quad (2)$$

Сумма налога рассчитывается по формуле (3).

$$\text{Налог на прибыль организаций} = П_{нал} \times Т, \quad (3)$$

Используя вышеуказанные данные и формулу 1, мы получаем значения величины потока денежных средств от осуществления деятельности в каждом году периода инвестирования.

Далее, учитывая фактор приведенной стоимости денежных потоков при ставке дисконтирования равной 10% получаем следующее значение чистой приведенной стоимости покупки рассматриваемого актива:

$NPV_{покупка}$ = 19258233 руб.

Таким образом, открывая ресторан «Теремок» своими силами, по истечении 5 лет его деятельности, чистый дисконтированный доход составит 19 258 233 рублей.

При расчете показателя IRR необходимо определить значения величины потока денежных средств от осуществления деятельности в каждом году периода инвестирования (CFt), по формуле (2) [8, с. 159].

Далее, учитывая фактор приведенной стоимости денежных потоков при ставке дисконтирования равной 10% получаем следующее значение чистой приведенной стоимости покупки рассматриваемого актива − 86515 руб.

Затем рассчитываем значение IRR: IRR покупка= 78,17%

Таким образом, для проекта ресторана «Теремок» внутренняя норма доходности равна 78%, следовательно, для его реализации возможно получение займа в банке под любой процент ниже номиналом, т.к. только при данной ставке дисконтирования NPV проекта равен нулю.

Наиболее точный и быстрый расчет внутренней нормы доходности можно сделать при помощи программного пакета «Microsoft Excel». Результат такого расчета, для рассматриваемого проекта, представлен в приложении 3.

Расчет рентабельности проекта ресторана, реализуемый собственными силами, без привлечения франшизы, был произведен по полученным данным $NPV_{покупка}$ с учетом единовременных стартовых затрат (I).

$PI_{покупка} = NPV_{покупка} / I_{покупка}$=19258233/6440143=3

Полученное значение индекса рентабельности инвестиций свидетельствует о том, что рассматриваемый проект ресторана является высокоэффективным (*PI*>1) и рекомендован к реализации.

Срок окупаемости проекта ресторана «Теремок» составит 1,683 года. Следует отметить, что полученное значение характеризует высокий потенциал для реализации данного проекта.

Резюмируя по полученным значениям *NPV, IRR, PI* и *DPP*, инвестиционный проект ресторана, реализуемый без привлечения франшизы, следует принять к рассмотрению, в качестве потенциального варианта инвестирования финансовых средств, окупаемость которых ожидается до двух лет функционирования ресторана.

Далее рассмотрим открытие ресторана по франшизе.

Отличительной особенностью данного варианта инвестирования в сектор ресторанного бизнеса является отсутствие альтернатив предложенной франчайзером концепции ресторана. Так как приобретая франшизу на ведение определенной деятельности можно получить как множество плюсов, так и отсутствие индивидуального подхода к решению основных организационных моментов.

Однако следует отметить, что не каждый желающий может стать партнером (франчайзи) известной торговой марки «Теремок – русские блины». Для кандидата установлен ряд требований и критериев оценки, а именно:

- наличие опыта ведения собственного бизнеса, а также документальное подтверждение его успешной реализации;

- наличие и документальное подтверждение регистрирующего органа регистрации потенциального франчайзи в качестве ООО, с присвоением соответственно ИНН и ОГРН;

- наличие достаточного объема денежных средств для организации деятельности. Требуется запас в размере паушального взноса – 1,5 тысячи USD, а также располагать суммой для оплаты единовременных стартовых затрат (оборудование, коммунальные платежи, закупка продовольствия);

- согласие к выполнению обязательств перед франшизодателем, с условие прозрачности всех аспектов его деятельности.

Учитывая вышеперечисленное, можно сделать вывод, что данный вариант инвестирования вряд ли подойдет «новичкам» предпринимательского дела, которые не хотят задействовать к реализации ресторана постороннего соучредителя, с успешным опытом в данной сфере.

Франчайзи теряет индивидуальность, став партнером той или иной организации, однако, получает такие преимущества, как:

- наличие опытного консультанта, который точно знает, как правильно воплотить в жизнь основные организационные моменты;

- наличие гарантированного клиентопотока, ориентированного на известный бренд и его репутацию, а, как следствие, уменьшение рекламных расходов;

- наличие схемы ведения бизнеса, которая уже показала свою состоятельность;

- зарекомендовавшие себя с положительной точки зрения, поставщики;

- снижение рисков в 5 раз, по сравнению с ранее рассмотренным нами вариантом открытия ресторана;

- наличие централизованной системы бухгалтерской отчетности.

Организационная структура при открытии ресторана путем приобретения франшизы не претерпевает больших изменений, так как необходимое количество персонала для функционирования отделения рассчитывается по тем же принципам, что и в оригинальных заведениях. Весь вышеуказанный процесс строго регламентирован нормами франшизодателя, проводится в специально-отведенном для данной цели учебном корпусе.

Отличительным преимущество при покупке франшизы будет тот факт, что уже не придется соперничать с самой сетью ресторанов «Теремок». Более того, ситуации будет складываться с точность до наоборот, так как репутация и разработки успешно реализованного проекта общественного питания будут только положительными аспектами нового ресторана.

На этом принципиальное сходство двух вариантов открытия ресторана (собственными силами или покупка франшизы) заканчивается. Рассмотрим далее, каких инвестиций со стороны франчайзи потребуется для начала деятельности.

Согласно сведениям Франчайзера ресторанной сети «Теремок» предполагаемые единовременные стартовые затраты составят 1142322 рублей, из них 85674 руб. стоимость франшизы. Предполагаемые статьи расходов в составе вышеуказанной суммы представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Единовременные стартовые затраты при открытии ресторана по франшизе

Статья расходов	Расходы, %	Расходы в стоимостном выражении, руб.
Аренда, ремонтные и строительные работы	35	369 826,8
Оборудование	25	264 162
Закупка продуктов	20	211 329,6
Мебельное оснащение, оформление интерьера	10	105 664,8
Обучение сотрудников, составление документации	10	105 664,8
Покупка франшизы		85 674
Итого		1 142 322

Источник: составлено автором

Следует отметить, что все вышеперечисленные мероприятия выполняются в соответствии с патентами и на основании требований франчайзера. Данное обстоятельство также может объяснить сравнимо меньшую величину единовременных стартовых затрат при открытии ресторана собственными силами.

Несмотря на сравнимо низкую величину единовременных стартовых затрат следует учесть необходимость ежемесячной или ежеквартальной выплаты премий франшизодателю, иначе роялти, в размере 3 процентов от товарооборота соответственно.

Далее необходимо определить финансовую выгоду в перспективе на срок сравнения 5 лет, чтобы отследить эффект от уменьшения величины единовременных стартовых затрат и увеличения расходной части на величину премиальных платежей франшизодателю. Для этого также рассчитаем такие показатели эффективности инвестиций, как чистая приведенная стоимость денежных потоков (NPV), внутренняя норма доходности проекта (IRR) и срок окупаемости (DPP).

Расчет чистой приведенной стоимости от реализации проекта ресторана «Теремок» представлен в приложении 4.

Как уже ранее было сказано, сумма премии исчисляется от размера товарооборота подразделения. Таким образом, величина роялти рассчитывается по формуле (4) [8, с. 160].

$$P = \text{Товарооборот}_t \times T_n \times 12 \quad (4)$$

где T_n- ставка премиального платежа по договору франшизы

Для рассматриваемого варианта величина роялти за 5 лет составит 34979429 руб.

Для вычисления показателя NPV необходимо определить величину потока денежных средств от осуществления деятельности ресторана в каждом году на протяжении 5 лет.

Данные о доходах и расходах компании «Теремок – русские блины» были взяты из ежегодной консолидированной финансовой отчетности.

Величина налогов будет эквивалентна сумме налога на прибыль организации. Налоговым кодексом Российской Федерации в отношении данной категории организаций ставка налога на прибыль (Т) установлена в размере 20%.

Используя вышеуказанные данные получаем значения величины потока денежных средств от осуществления деятельности в каждом году периода инвестирования. Далее, учитывая фактор приведенной стоимости денежных потоков при ставке дисконтирования равной 10% получаем следующее

значение чистой приведенной стоимости рассматриваемого актива по франшизе: $NPV_{франшиза}$ = 4181678 руб.

Таким образом, открывая ресторан «Теремок» по франшизе, которая предполагает выплату рояли в размере 3% от товарооборота, при ежемесячном начислении, по истечении 5 лет его деятельности, чистый дисконтированный доход составит 418 678 рублей. Следовательно, данный вариант инвестирования может быть перспективным к рассмотрению.

Для более детального анализа ситуации рассчитаем показатели IRR и DPP.

При расчете показателя IRR необходимо определить значения величины потока денежных средств от осуществления деятельности в каждом году периода инвестирования (CFt_f), далее, учитывая фактор приведенной стоимости денежных потоков при ставке дисконтирования равной 10% получаем следующее значение чистой приведенной стоимости:

$NPV_{франшиза}10\%$ = 4181678 руб.

Затем рассчитываем значение IRR: $IRR_{франшиза}$ = 74,4%

Таким образом, для проекта ресторана «Теремок» внутренняя норма доходности равна 74%, следовательно, для его реализации возможно получение займа в банке под любой процент ниже номиналом, т.к. только при данной ставке дисконтирования NPV проекта равен нулю.

Результат такого расчета, для рассматриваемого проекта, представлен в приложении 5. Отметим, что при таком расчете, также было получено значение IRRфраншиза, равное 74%.

Расчет рентабельности проекта ресторана, с приобретением франшизы:

$PI_{франшиза}=NPV_{франшиза}/\ I_{франшиза}$ = 41816781/142322=3,7

Полученное значение индекса рентабельности инвестиций свидетельствует о том, что рассматриваемый проект ресторана является высокоэффективным (PI>1) и рекомендован к реализации.

Период окупаемости ресторана «Теремок» составит 2,381 года. Следует отметить, что полученное значение характеризует высокий потенциал для реализации данного проекта.

Резюмируя по полученным значениям *NPV, IRR, PI* и *DPP*, инвестиционный проект ресторана, реализуемый с привлечением франшизы, следует принять к рассмотрению, в качестве потенциального варианта инвестирования финансовых средств, окупаемость которых ожидается до трех лет функционирования ресторана.

Произведя расчет основных показателей, характеризующих эффективность инвестиций в тот или иной проект, можно сделать ряд сравнительных выводов, которые основаны на полученных данных, представленных в таблице 3.4. Например, первый расчетный показатель – показатель чистой приведенной стоимости денежных потоков (NPV) характеризует то, насколько предпочтительнее определенный актив, с точки зрения ожидаемой выгоды к получению. Полученные значения $NPV_{покупка}$ и $NPV_{франшиза}$ в очередной раз доказывают важность проведения расчетов, при принятии инвестиционных решений.

Таблица 3.4

Расчетные значения эффективности различных инвестиционных проектов

Наименование показателя	Инвестиционный проект	
	Покупка	Франшиза
NPV	19258233 руб.	4181678 руб.
IRR	78%	74%
PI	3	3,7
DPP	1,7 года	2, 4 года

Источник: составлено автором

Согласно теоретическим аспектам реализации бизнес идеи одним из рассмотренных вариантов (собственными силами или покупка франшизы), наиболее привлекателен и прост в реализации ресторан по франшизе. Так как, отсутствует необходимость проектирования ресторана с нуля: все основные организационные вопросы уже регламентированы и стандартизированы франшизодателем. Как следствие реализация проекта по франшизе «обречена»

на успех аналогичный копании франчайзера при сравнительно низком уровне риска. Однако у всегда есть определенный предел действия и проверить верность теоретического предположения можно только расчетом основных финансовых показателей использования актива.

Существует три возможных варианта сравнения показателей NPV двух проектов:

- $NPV_{\text{покупка}} > NPV_{\text{франшиза}}$, тогда покупка является более выгодным вариантом вложения средств, и выбор стоит делать в ее пользу;

- $NPV_{\text{покупка}} = NPV_{\text{франшиза}}$, оба варианта инвестирования равнозначны, и выбор делается на основании оценки дополнительных условий совершения тех или иных операций;

$NPV_{\text{покупка}} < NPV_{\text{франшиза}}$, франчайзинг предпочтительнее покупки актива и является выигрышным вариантом вложения средств.

Согласно произведенным расчетам в предыдущих пунктах данной работы было получено следующее соотношение $NPV_{\text{покупка}} > NPV_{\text{франшиза}}$. В стоимостном выражении превышение $NPV_{\text{покупка}}$ над $NPV_{\text{франшиза}}$ составляет 15076555 руб. Следовательно, потенциальное инвестирование средств в проект ресторана «чистый» от франшизы будет более привлекательным, с точки зрения ожидаемого дохода к получению.

Однако NPV не единственный показатель, на который ориентируются инвестора, при оценке. Зачастую потенциального инвестора в большей степени заинтересует значение внутренней нормы доходности проекта (IRR), так как данный показатель показывает верхнюю границу допустимого уровня процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным. Как и в случае с NPV, показатель IRR можно оценить, сравнив его со значением ставки дисконтирования:

- $IRRi > r$ тогда чистый дисконтированный денежный поток проекта будет положительным и, следовательно, инвестиции эффективны;

- $IRRi < r$, чистый дисконтированный денежный поток такого проекта будет отрицательным и, следовательно, инвестиции эффективны.

При расчетах была установлена ставка дисконтирования (r) в размере 10%, а значения внутренней нормы доходности составили: $IRR_{\text{покупка}}$= 78% и $IRR_{\text{франшиза}}$= 74%. Таким образом, сравнив полученные значения, можно сделать вывод, что оба инвестиционных проекта эффективны и перспективны к реализации ($IRR_{\text{покупка}}, IRR_{\text{франшиза}} > r$).

Далее оба проекта ресторана (собственными силами и по франшизе) были оценены с точки зрения их рентабельности. Рентабельность проекта показывает уровень доходности инвестиций на вложенный капитал. Рассчитав индекс PI можно сделать вывод о целесообразности того или иного варианта инвестирования:

- PI_i>1, тогда проект рентабельный и его можно рассматривать как потенциальный вариант для инвестирования;

- PI_i=1, нельзя основывать выбор принять или отвергнуть проект, основываясь на значении индекса рентабельности, т.к. его влияние на выбор нейтрально;

- PI_i<1, такой проект будет убыточен для инвестора и вложение капитала нецелесообразно.

Таким образом, для рассматриваемых инвестиционных проектах показатель рентабельности составил: $PI_{\text{покупка}}$= 3, $PI_{\text{франшиза}}$= 3,7.

Следовательно, оба рассматриваемых инвестиционных проекта являются рентабельными, однако превышение индекса $PI_{\text{франшиза}}$ над $PI_{\text{покупка}}$ говорит о том, что следует выбрать проект открытия ресторана путем приобретения франшизы.

Заключительным этапом инвестор захочет также узнать предполагаемый период окупаемости проекта. Учитывая конъюнктурные колебания, чем меньше срок окупаемости инвестиционного проекта, тем он перспективнее.

В произведенных расчетах были получены следующие значения: DPPпокупка= 1,683 года, $DPP_{\text{франшиза}}$= 2,381 года. Таким образом, проект ресторана открытый собственными силами окупится быстрее, чем ресторан по франшизе.

Следует отметить, что данные значения характерны для высокоэффективных проектов, так как срок окупаемости в обоих вариантах не превышает 3-х лет.

Резюмируя по всем четырем рассмотренным показателям, проект ресторана без привлечения франшизы будет в большей степени эффективным вложением средств. Однако не стоит забывать, что ведение деятельности на правах франчайзи ведет к снижению рисков в пять раз в сравнении с альтернативным рассматриваемым вариантом инвестирования вариантом. Таким образом, выбор может быть основан на личностных предпочтениях инвестора, так как оба инвестиционных проекта являются рентабельными.

Таким образом, можно сделать несколько основных выводов.

Учитывая особенности сферы общественного питания разработан франчайзинговый механизм организации бизнеса в сфере общественного питания в России, состоящий из шести взаимосвязанных этапов и включающий основные закономерности становления и развития франчайзинговой сети в сфере общественного питания и требующих первоочередного внимания и регулирования.

Основа механизма - это экономическая информация, которая призвана учитывать основные особенности ведения бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинговой модели, способствующая верному и оперативному принятию управленческих решений как стратегической, так и тактической направленности, и обеспечивающая снижение рискованности данного вида бизнеса и повышения его результативности.

Использование предложенного механизма на практике позволит участниками франчайзинговых отношений эффективнее распоряжаться собственными и привлеченными ресурсами благодаря четкой формализации тех стратегических направлений, где у предприятий есть определенные преимущества, и тех, в которых свое присутствие следует сокращать.

Кроме того, обязательным элементом предложенного механизма является условие проведения «пилотных проектов», позволяющих организовать

обмен опытом между участниками франчайзинговых отношений, использование которого непосредственно влияет на будущую прибыльность моделируемого предприятия в частности и всей франчайзинговой сети в целом.

С точки зрения франчайзера данный механизм будет полезен в процессах обоснования целевых показатели деятельности франчайзи и осуществления контроля за их деятельностью. Для франчайзи данный механизм будет способствовать получению готовой методической базы для организации нового предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время франчайзинг зарекомендовал себя как один из наиболее эффективных и популярных методов ведения бизнеса с наименьшими рисками. Франчайзинговые сети успешно работают по всему миру, и особенно в последнее десятилетние начали бурно развиваться на территории Российской Федерации, в том числе в сфере общественного питания.

Франчайзинг - это способ организации и реализации предпринимательской деятельности, подразумевающий под собой систему взаимодействий, прописанных в договоре франчайзинга и других сопутствующих документах. Франшизой же, как правило, называют комплекс исключительных прав, передаваемых по договору. Использование франчайзинга позволяет фирме оптимизировать и усовершенствовать свою деятельность.

В современной России использование схем франчайзинга в сфере общественного питания находится в состоянии развития. данный процесс осложняется общим состояние экономической, правовой, социальной сред российского общества с присущими ему проблемами и особенностями, а так же особенностями функционирования отечественной сферы общественного питания.

В исследовании, учитывая особенности сферы общественного питания разработан франчайзинговый механизм организации бизнеса в сфере общественного питания в России, состоящий из шести взаимосвязанных этапов и включающий основные закономерности становления и развития франчайзинговой сети в сфере общественного питания и требующих первоочередного внимания и регулирования.

Основа механизма - это экономическая информация, которая призвана учитывать основные особенности ведения бизнеса в сфере общественного питания с использованием франчайзинговой модели, способствующая верному и оперативному принятию управленческих решений как стратегической, так и

тактической направленности, и обеспечивающая снижение рискованности данного вида бизнеса и повышения его результативности.

Использование предложенного механизма на практике позволит участниками франчайзинговых отношений эффективнее распоряжаться собственными и привлеченными ресурсами благодаря четкой формализации тех стратегических направлений, где у предприятий есть определенные преимущества, и тех, в которых свое присутствие следует сокращать.

Кроме того, обязательным элементом предложенного механизма является условие проведения «пилотных проектов», позволяющих организовать обмен опытом между участниками франчайзинговых отношений, использование которого непосредственно влияет на будущую прибыльность моделируемого предприятия в частности и всей франчайзинговой сети в целом.

С точки зрения франчайзера данный механизм будет полезен в процессах обоснования целевых показатели деятельности франчайзи и осуществления контроля за их деятельностью. Для франчайзи данный механизм будет способствовать получению готовой методической базы для организации нового предприятия.

В исследовании проведена отработка методики расчета инвестиционного проекта с учетом применения франчайзинга согласно разработанного механизма.

Для оценки инвестиционной привлекательности проекта были рассчитаны основные показатели, на значение которых ориентируется потенциальный инвестор, при принятии решения о вложении капитала: NPV, IRR, PI, DPP.

По полученным значениям был проведен анализ инвестиционного проекта с применением механизма франчайзинга и сравнение с показателями проекта без привлечения франчайзинговой схемы.

Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что инвестиционный проект ресторана с применением механизма франчайзинга является перспективным вариантом вложения капитала и при этом менее рискованным.

При этом, окупаемость инвестиционных вложений наступает в период от полутора до трех лет функционирования инвестиционного проекта, что характерно для высокоэффективного вложения капитала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агаев, А.Е. Франчайзинг в условиях современности/А.Е Агаев// Сборник статей по материалам IX Всероссийской конференции молодых ученых. - 2016. - №16. - С. 967-969.

2. Азимова, А.А. Франчайзинг и его развитие в России/А.А. Азимова // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова. - 2018. - №2. - С. 4031-4034.

3. Базаева, А. Р. Франчайзинг как инструмент взаимодействия малого и крупного бизнеса/А. Р. Базаева // ACADEMY. - 2017. - №9. - С. 66-71.

4. Бизнес бренд. Виды франчайзинга. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://biznesbrend.ru/finansy/4-osnovnyx-vida-franchajzinga (дата обращения: 03.05.2018).

5. Бизнес-портал. История успеха Рэя Крока: Макдональдс – это не гамбургеры, это бизнес. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/rey-krok-mcdonalds (дата обращения: 07.05.2018)

6. Бодина, К.В. Проблемы развития франчайзинга как формы предпринимательской деятельности в России /К.В. Бодина// Международный студенческий научный вестник. М., 2014. 180 с.

7. Британская Ассоциация Франчайзинга British Franchise Association, BFA [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.thebfa.org/(дата обращения: 07.05.2018)

8. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учеб. пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. М.: КНОРУС. - 2012. - 226 с.

9. Ватутин, С.В. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / С.В. Ватутин, М.Ю. Дашкиев. - М.: Питер. - 2013. - 55 с.

10. Всемирная организация интеллектуальной собственности, World Intellectual Property Organization, WIPO [Электронный ресурс]. Режим доступа:

http://www.wipo.int/expor t/sites/www/sme/ru/docum ents/docs/technology_trans fer.pdf/ (дата: обращения 07.05.2018)

11. Горбунов, С.С. Ресторан. От одного до сети. Опыт построения и управления. / С.С. Горбунов. - М.: Ресторанные ведомости. - 2017. - 17 с.

12. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Российская газета, N 238-239, 08.12.1994.

13. Гучев, И. А. Франчайзинг как эффективный вектор развития малого бизнеса в России/И. А. Гучев // Сборник научных работ III-го Международного молодежного конкурса: в 4-х частях. - 2016. - №12. - С. 23-28.

14. Евдокимова, И. С. Франчайзинг в условиях нестабильной внешней среды/И. С. Евдокимова// Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2017. - №2. - С. 20-29.

15. Европейская Федерация Франчайзинга European Franchise Federation Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.efffranchise.com/101/franchi sing-definitiondescription.html (дата обращения: 12.11.2018)

16. Забор, Р.С. Франчайзинг как способ ведения бизнеса и его применение на практике/Р.С.Забор, Л.А. Голапецкий // Экономика и политика. - 2017. - №24. - С. 50-56.

17. Захарова, И. И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны/И. И. Захарова // Фундаментальные исследования. - 2016. - № 12–9. - С. 192–196.

18. Званова, Т.В. Франчайзинг как стратегия развития малого предпринимательства/Т.В. Званова, Е.А. Крикунов // Бизнес и общество. - 2015. - №11. - С. 32-35.

19. Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: учебное пособие для вузов / Д. Н. Земляков, М.О. Макашев - М.: Юнити-Дана. - 2013. - 57 с.

20. Зиятдинова, В.В. Мониторинг российского рынка франшиз / В.В. Зиятдинова, П.М. Зиятдинова // Вестник ДИТИ. - 2017. - № 1 (9).- С.126-134.

21. Игнатенко, М.С. Франчайзинг как инновационный инструмент развития бизнеса/М.С. Игнатенко // Вестник Тверского государственного университета. - 2017. - №4-2. - С. 61-64.

22. Каталог франшиз. Основные понятия франчайзинга. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.openbusiness.ru/encyclopedia-of-franchising/franchising/osnovnye-terminy-franchayzinga (дата обращения 03.05.2018).

23. Ковров, О.Г. Франчайзинг в ресторанном бизнесе как стратегия развития сетей/О.Г. Ковров, Л.Н. Кирюшина// Российский университет Дружбы народов. - 2016. - №2-1. - С. 124-127.

24. Колмаков, В.В. Франчайзинг в России: состояние, проблемы и перспективы развития/В.В. Колмаков, С.Ю. Коровин // Экономика и управление. - 2016. - №15. - С. 67-73.

25. Крок, Р. McDonald's как создавалась империя Рэй Крок при участии Роберта Андерсона / Р. Крок, Р. Андерсон; пер. с англ. С. Кривошеина. – М. - 2012. – 234 с.

26. Крутлова, Г.В. Коммерческая концессия или франчайзинг: проблема дефиниций/Г.В. Крутлова, О.И. Мамрукова // Общество и право. - 2017. - №4(25). - С. 14-24.

27. Ксениди, И.Д. Политический франчайзинг. Политическая франшиза/ И.Д. Ксениди // Материалы 71-ой научной сессии сотрудников университета. Витебский государственный медицинский университет. - 2016. - С. 292-293.

28. Курочкина, А.А. Укрепление организационно-правовых основ регулирования розничной торговли в регионах России/ А.А.Курочкина, Н.В. Васильева //Вестник ИНЖЭКОНА. Серия: Экономика. - №1 (52). – 2012. – С. 251-256.

29. Лаков, А.Н. Проблемы разграничения понятий «коммерческая концессия» и «франчайзинг»/А.Н. Лаков // Актуальные проблемы экономики и права. - 2016. - №1(3). - С. 4-9.

30. Ларина, И.Ю. Коммерческая концессия и франчайзинг: особенности применения в России/И.Ю Ларина // Научный центр "Аэтерна".- 2017. - №3. - С. 415-419.

31. Макарова Л.А. Финансы и кредит: учеб. Пособие / Л.А. Макарова. М.: ТГТУ. - 2015. - 120 с.

32. Маюрникова, Л. А. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях/Л. А. Маюрникова // Техника и технология пищевых производств. - 2016. - № 1 (36). - С. 141–146.

33. Международная ассоциация франчайзинга International Franchise Association, IFA [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.franchise.org/ what-is-a-franchise (дата обращения: 25.06.2018)

34. Меркулов, А.А. Франчайзинг от А до Я. / А.А. Меркулов, С.В. Ватутин - М: Феникс. - 2013. - 25 с.

35. Мрочковский, Н.С. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле / Н.С. Мрочковский, А.К. Парабеллум, Н.К. Смирнова. - . М.: Питер. - 2013. - 241 с.

36. Ненашев, С.И. Технологи франчайзинга: условия и принципы его успешного применения/С.И. Ненашев // Франчайзинг: мировой опыт и его применение в российской торговле и сфере услуг. Сб. матер.межд. конф. -М. - 2014. – 17 с.

37. Официальный портал органов государственной власти Тюменской области / Преимущества и недостатки франшизы для обеих сторон. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://admtyumen.ru/ogv_ru/finance/consumer_market/franchising/more.htm?id=11113214@cmsArticle (дата обращения: 15.11.2018)

38. Подготовка бизнеса к франчайзингу / Пособие для франчайзи. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://franch.biz/develop/standards (дата обращения: 23.10.2018)

39. РБК Исследования рынков / Российский сетевой рынок общественного питания 2016 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

http://docplayer.ru/25837663-Rossiyskiy-setevoy-rynok-obshchestvennogo-pitaniya-2016-specialnaya-versiya-1-analiticheskiy-obzor-7-e-izdanie-research-rbc-ru.html (дата обращения: 19.11.2018)

40. Рейтинг франшиз [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://franshiza.ru/franchise/rating.html(дата обращения: 19.10.2018)

41. Российская ассоциация франчайзинга / Франчайзинг в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rusfranch.ru (дата обращения: 10.11.2018)

42. Скотт, А.Ш. Франчайзинг, как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / А. Ш. Скоттим -.М.: Баланс Бизнес Бук. - 2016. - 43 с.

43. Сосна, С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. – М.: ИКЦ Академкнига. - 2005. - 147 с.

44. Толкаченко, Г.Л. Правовое регулирование договора коммерческой концессии в Российской Федерации/Г.Л.Толкаченко, Л.В. Федоров // Экономика, социология и право. – 2018. - №3-1. - С. 131-134.

45. Франшиза в сфере общественного питания [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://frtoday.ru/ articles/franshiza-v-sfere-obshchestvennogo-pitaniya.html (дата обращения: 19.10.2018)

46. Entrepreneur Small Business Encyclopedia / Franchising. [Электронный ресурс]. Режим доступа:https://www.franchise.org/what-is-a-franchise (дата обращения: 02.03.2018).

47. Fédération Fran ç aise de la Franchise, FFF Французская Федерация Франчайзинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.franchisefff.com/franchise (дата обращения: 12.06.2018)

48. Franchising. History of franchising: franchising in the modern age. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.franchising.com/guides/history_of_franchising_part_two.html (дата обращения: 09.09.2018)

49. MacroEconom. Производственный франчайзинг на примере компании «Coca-Cola». [Электронный ресурс]. Режим доступа:: http://www.macro-econom.ru/economs-569-1.html (дата обращения: 03.05.2018).

50. National franchise law attorney. History of franchising. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.nationalfranchiselawattor-ney.com/franchise-law-overview/a-brief-history-of-franchising.shtml (дата обращения: 25.10.2018)

51. Robert, W. An introduction to franchising/W.Robert - Houndmills, Basingstoke; New York, NY: Palgrave Macmillan. - 2013. – 272 p.

52. Statistics BrightLocal. Local consumer Review survey. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.brightlocal.com/learn/local-con-sumer-review-survey (дата обращения: 17.10.2018)

53. This Compliance Guide. Franchise Rule. Федеральная торговая комиссия США Federal Trade Commission, FTC [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ftc.gov/syste m/files/documents/plainlanguage/bus70-franchiserule-compliance-guide.pdf (дата обращения: 17.10.2018)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Единовременные затраты на приобретение нового оборудования и проведение ремонтных работ

Наименование	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.
Блинница электрическая	3	34 000	102 000
Рисоварка	1	2 145	2 145
Стол охлаждаемый	2	50 000	100 000
Мармит первых блюд	5	6 750	33 750
Плита газовая Вок	2	63 000	126 000
Кипятильник для чая	1	38 000	38 000
Миксер для молочного коктейля	1	33 156	33 156
Сокоохладитель	3	27 411	82 233
Барная стойка(включая производственные столы)	1	800 000	800 000
Холодильник	1	52 000	52 000
Плитка (доготовка супов)	1	20 493	20 493
Морозильный ларь настольный	1	14 750	14 750
Витрина десертная	1	39 000	39 000
Холодильник подстоечный	1	11 950	11 950
Фарфоровая посуда	180	187	33 660
Столовые приборы	180	95	17 100
Стеклянная посуда	180	55	9 900
Поварские ножи, комплект	1	18 142	18 142
Пушка тепловая	2	17 500	35 000
Кондиционер	2	120 000	240 000
Стол для посетителей (6 мест)	9	4 500	40 500
Стол для посетителей (4 места)	16	4 000	64 000
Стол для посетителей (2 места)	8	3 700	29 600
Стул для посетителей	80	2 400	192 000
Диван	18	9 000	162 000
Монитор настенный	2	45 000	90 000
Фасадная реклама	1	360 000	360 000
Прочее торговое оборудование	1	177 244	177 244
Полка чаевница	1	16 400	16 400
Борд-меню	1	337 320	337 320
Закупка ингредиентов	б/н	500 000	500 000
Регистрация фирмы, оформление разрешительной документации	б/н	50 000	50 000
Внутренний декор	б/н	312 000	312 000
Дизайн - проект	б/н	189 800	189 800
Строительные материалы	б/н	350 000	350 000
Вентиляция	б/н	380 000	380 000
Монтажно-строителные работы	б/н	1 500 000	1 500 000
Рекламная компания	б/н	400 000	400 000
Увеличение мощности	б/н	980 000	980 000
Итого инвестиции, руб.			6 440 143

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Расчет чистой приведенной стоимости проекта ресторана «Теремок» без приобретения франшизы

Год	Товарооборот (выручка), руб.	Себестоимость продаж, руб.	Валовая прибыль (убыток), руб.	Коммерческие расходы, руб.	Прибыль (убыток) от продаж, руб.	Налоги, руб.	Чистая прибыль, руб.	Фактор приведенной стоимости	Приведенная стоимость чистых денежных потоков, (NPVt), руб.
1	12 232 440	4 603 521	7 628 919	2 884 985	4 743 934	948786,74	3 795 146,98	0,91	3 450 134
2	14 440 733	5 188 299	9 252 434	3 073 806	6 178 628	1235725,69	4 942 902,77	0,83	4 085 044
3	18 657 265	6 258 547	12 398 718	3 559 585	8 839 132	1767826,44	7 071 305,75	0,75	5 312 777
4	23 944 394	8 389 821	15 554 573	4 028 731	11 525 842	2305168,32	9 220 673,29	0,68	6 297 844
5	27 890 248	10 332 064	17 558 185	4 366 944	13 191 241	2638248,13	10 552 992,54	0,62	6 552 578
Текущая стоимость будущих потоков денежных средств, руб.									25 698 376
Стоимость актива (единовременные начальные инвестиции, I), руб.									6 440 143
NPV (покупка), руб.									19 258 233
PI									3,0

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Расчет внутренней нормы доходности проекта ресторана «Теремок» без приобретения франшизы

Год	Товарооборот (выручка), руб.	Себестоимость продаж, руб.	Валовая прибыль (убыток), руб.	Коммерческие расходы, руб.	Прибыль (убыток) от продаж, руб.	Налоги, руб.	Чистая прибыль, руб.	Фактор приведенной стоимости	Приведенная стоимость чистых денежных потоков (NPVt), руб.
1	12 232 440	4 603 521	7 628 919	2 884 985	4 743 934	948 787	3 795 147	0,56	2 130 066
2	14 440 733	5 188 299	9 252 434	3 073 806	6 178 628	1 235 726	4 942 903	0,32	1 557 081
3	18 657 265	6 258 547	12 398 718	3 559 585	8 839 132	1 767 826	7 071 306	0,18	1 250 239
4	23 944 394	8 389 821	15 554 573	4 028 731	11 525 842	2 305 168	9 220 673	0,10	914 999
5	27 890 248	10 332 064	17 558 185	4 366 944	13 191 241	2 638 248	10 552 993	0,06	587 758
Текущая стоимость будущих потоков денежных средств, руб.									6 440 143
Стоимость актива (единовременные начальные инвестиции, I), руб.									6 440 143

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Расчет чистой приведенной стоимости проекта ресторана «Теремок» по франшизе, роялти 3%

Год	Товарообор от (выручка), руб.	Роялти 3%, руб.	Себестоимо сть продаж, руб.	Валовая прибыль (убыток), руб.	Коммерческие расходы, руб.	Прибыль (убыток) от продаж, руб.	Налоги, руб.	Чистая прибыль, руб.	Фактор приведенной стоимости	Приведенная стоимость чистых денежных потоков, руб.
1	12 232 440	4 403 678	4 603 521	3 225 240	2 884 985	340 255	68051	272 204	0,91	247 458
2	14 440 733	5 198 664	5 188 299	4 053 770	3 073 806	979 965	195993	783 972	0,83	647 910
3	18 657 265	6 716 615	6 258 547	5 682 102	3 559 585	2 122 517	424503	1 698 014	0,75	1 275 743
4	23 944 394	8 619 982	8 389 821	6 934 591	4 028 731	2 905 860	581172	2 324 688	0,68	1 587 793
5	27 890 248	10 040 489	10 332 064	7 517 695	4 366 944	3 150 751	630150	2 520 601	0,62	1 565 095
Текущая стоимость будущих потоков денежных средств, руб.										5 324 000
Стоимость актива (единовременные начальные инвестиции), руб.										1 142 322
NPV (покупка), руб.										4 181 678
PI										3,7

Приложение 5

Расчет внутренней нормы доходности проекта ресторана «Теремок» по франшизе, роялти 3%

Год	Товарооборот (выручка), руб.	Роялти, руб.	Себестоимость продаж, руб.	Валовая прибыль (убыток), руб.	Коммерческие расходы, руб.	Прибыль (убыток) от продаж, руб.	Налоги, руб.	Чистая прибыль, руб.	Фактор приведенной стоимости	Приведенная стоимость чистых денежных потоков, руб.
1	12 232 440	4 403 678	4 603 521	3 225 240	2 884 985	340 255	68 051	272 204	0,57	156 119
2	14 440 733	5 198 664	5 188 299	4 053 770	3 073 806	979 965	195 993	783 972	0,33	257 883
3	18 657 265	6 716 615	6 258 547	5 682 102	3 559 585	2 122 517	424 503	1 698 014	0,19	320 351
4	23 944 394	8 619 982	8 389 821	6 934 591	4 028 731	2 905 860	581 172	2 324 688	0,11	251 542
5	27 890 248	10 040 489	10 332 064	7 517 695	4 366 944	3 150 751	630 150	2 520 601	0,06	156 427
Текущая стоимость будущих потоков денежных средств, руб.										1 142 322
Стоимость актива (единовременные начальные инвестиции), руб.										1 142 322