


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

**Факультет экономический**  
**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Организация и экономика предприятия малого бизнеса»

**Теоретические основы и опыт организации малого бизнеса на основе  
франчайзинга**

Работу выполнила  \_\_\_\_\_ Воробьева Л.П.

(подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент курс 2 ОФО

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель  \_\_\_\_\_ Линкевич Е.Ф.

д-р экон. наук, проф.

(подпись, дата)

Нормоконтролер  \_\_\_\_\_ Линкевич Е.Ф.

Д-р экон. наук, проф.

(подпись, дата)

Краснодар  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические подходы к формированию франчайзинга в малом бизнесе.....	6
1.1    Экономическая сущность франчайзинга .....	6
1.2    Модели франчайзинга и особенности их применения в рамках деятельности малого предприятия.....	10
2 Исследование опыта организации малого бизнеса с использованием франчайзинга .....	16
2.1    Анализ деятельности успешных франчайзинговых сетей.....	16
2.2    Преимущества и недостатки построения малого бизнеса на основе франчайзинга.....	23
3 Проблемы и перспективы развития малого бизнеса с помощью франчайзинга .....	26
3.1    Факторы успеха развития франчайзинговых сетей.....	26
3.2    Разработка стратегии развития франчайзинга в малом бизнесе.....	30
Заключение .....	33
Список использованных источников.....	35

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. На данный момент франчайзинг стал очень популярной формой предпринимательства. Франчайзинг представляет собой особый вид организации бизнеса, который предполагает создание сети однотипных предприятий, имеющих общую торговую марку и следующих одинаковым условиям, стилю, методам и формам продажи товаров или услуг. Один из ключевых аспектов франчайзинга – это установление общих требований к качеству товаров и услуг, а также единых цен, которые централизованно устанавливаются и контролируются.

Франчайзинг или коммерческая концессия – это особая форма договорного сотрудничества, которая регулируется 54 главой Гражданского кодекса РФ. Согласно этой главе, одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) право использования комплекса исключительных прав, таких как товарный знак, знак обслуживания, а также другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, включая коммерческое обозначение и ноу-хау. Пользователь, в свою очередь, обязуется выплачивать вознаграждение за использование данных прав в своей предпринимательской деятельности. Важно отметить, что отсутствие четкой законодательной базы в данной области не является преградой для развития франчайзинговых предприятий, но ограничивает этот процесс.

Франчайзинговая форма сотрудничества, особенно в международном масштабе, обеспечивает максимальную эффективность управления глобальной франчайзинговой сетью при минимальных начальных инвестициях со стороны участников. При этом постоянно осуществляется контроль и корректировка схем работы в рамках франчайзинга. Универсальность и эффективность данной формы сотрудничества подтверждаются быстрым развитием франчайзинга по всему миру.

Объектом курсовой работы – является деятельность малого бизнеса на основе франчайзинга.

Предметом курсовой работы – являются организационно-экономические отношения, развивающиеся в рамках деятельности малого бизнеса на основе франчайзинга.

Целью данной работы является выявление наиболее перспективных направлений организации малого бизнеса на основе франчайзинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, а именно:

- рассмотреть экономическую сущность франчайзинга;
- исследовать модели франчайзинга и особенности их применения в рамках деятельности малого предприятия;
- выполнить анализ деятельности успешных франчайзинговых сетей;
- выявить преимущества и недостатки построения малого бизнеса на основе франчайзинга;
- определить важнейшие факторы успешного развития франчайзинговых сетей;
- разработать стратегию развития франчайзинга в малом бизнесе.

Для проведения данного исследования была использована обширная информационная база, включающая в себя научные источники (монографии и статьи по теме франчайзинга, опубликованные в российских и зарубежных научных изданиях, материалы научных конференций и семинаров, посвященных проблемам развития малого бизнеса), нормативно-правовые документы, статистические данные и информация из открытых источников.

При проведении исследования использовались такие методы исследования, как анализ специализированной, а также учебной литературы, индукция (построение выводов на базе обобщения отдельных фактов), систематизация статистических данных, изучение и обобщение практики по данному вопросу.

Структура курсовой работы представляет собой введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

Первая глава работы посвящена теоретическим основам франчайзинга. В ней подробно рассматриваются основные понятия, связанные с франчайзингом, такие как франчайзинг, франчайзер и франчайзи. Помимо этого, в первой главе анализируются различные модели франчайзинга и рассматриваются особенности их применения в рамках деятельности малого предприятия. В целом, первая глава дает исчерпывающее представление о теоретических основах франчайзинга, его моделях и применении в малом бизнесе.

Вторая глава исследования посвящена анализу практического опыта использования франчайзинга в малом бизнесе. В этой главе анализируются факторы, обуславливающие успех франчайзинговых сетей, приводятся примеры успешных франчайзинговых сетей в России и мире и обсуждаются проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели при использовании франчайзинга. В целом, вторая глава дает практическое представление о том, как работает франчайзинг в малом бизнесе, с какими проблемами и возможностями сталкиваются предприниматели.

Третья глава исследования посвящена разработке практических рекомендаций по использованию франчайзинга для развития малого бизнеса. В этой главе анализируются важнейшие факторы, обуславливающие успех франчайзинговых сетей, представлены рекомендации по выбору перспективной франшизы и описаны этапы разработки бизнес-плана для франчайзингового предприятия. Третья глава представляет собой практическое руководство по использованию франчайзинга для развития малого бизнеса.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ФРАНЧАЙЗИНГА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

## 1.1 Экономическая сущность франчайзинга

Слово «франчайзинг» произошло от французского franchise и означает «льгота, привилегия, освобождение от налога, вноса». Впоследствии это слово стало распространено в англоязычных государствах.

Франчайзинг – это лицензия на использование товарного знака и технологии с взаимными обязательствами и привилегиями по ведению бизнеса между франчайзером (передающей фирмой) и франчайзи (получающей фирмой или частным предпринимателем), предоставляемая за определенную компенсацию и оформление в соответствии с действующим законодательством [15].

Франчайзинг также представляет собой форму организации бизнеса, в которой компания (франчайзер) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу своего продукта или услуги. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги согласно заранее определенным законам и правилам, которые устанавливает франчайзер. Взамен за соблюдение всех этих правил, франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу и механизмы поддержки.

Таким образом, во франчайзинге участвуют две группы предпринимателей:

1. Франчайзер – организатор дела, владелец генеральной лицензии, собственник ноу-хау, выдающий на определенный срок франшизу (лицензию) пользователю на право использования его товарной марки;

2. Франчайзи – предприниматель, который покупает право на ведение бизнеса (франшизу) под именем или товарной маркой франчайзера, являющаяся объектом экономического интереса франчайзера.

Условия взаимодействия между правообладателем и пользователем определяются франшизой.

Франчайзер получает доход из двух основных составляющих – первоначального взноса и регулярных периодических платежей (роялти). Центральным вопросом при разработке схемы франчайзинга является определение размера этих выплат. Необходимо создать оптимальный баланс между интересами франчайзера и франчайзи, поскольку конечная цель партнерства под названием франчайзинг – получение максимальной прибыли.

Первоначальный взнос (также называемый паушальным взносом) обычно выплачивается франчайзи при заключении франчайзингового договора [25].

Средний уровень первоначального взноса, как показывает практика, составляет 5–10% от общей стоимости пакета услуг, то есть общего объема инвестиций, необходимых для запуска предприятия-франчайзи. В некоторых случаях размер взноса может достигать и 50% стоимости.

Роялти – второй обязательный платеж, который отражает затраты на услуги, предоставляемые франчайзером по поддержанию франшизной системы.

Методы расчета этих платежей разнообразны: в процентах от объема продаж, доходов, прибыли; фиксированная сумма; наценка на стоимость закупок с обязательной продажей товаров и сырья. Как показывает практика, наиболее распространенным является роялти в процентах от объема продаж, а его размер в среднем составляет 6–7% от валового объема продаж франчайзи. Обычно роялти выплачивается ежемесячно или еженедельно.

Помимо указанных платежей, франчайзи также может осуществлять другие платежи, направленные на покрытие стоимости дополнительных услуг (обучение, программное обеспечение, реклама, закупка товаров, стандартные проекты, оборудование и т.д.).

Условия взаимодействия правообладателя и пользователя определяются франшизой, как уже упоминалось выше.

Франшиза представляет собой полную бизнес-систему, которую франчайзер продает франчайзи. Еще одним названием для такой системы является франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру [9].

Франшиза – это форма организации бизнеса на основе договора между франчайзером (лицензиаром) и франчайзи (лицензиатом), которая:

- дает разрешение заниматься определенным бизнесом по ходу действия франшизы, используя марку правообладателя;
- предоставляет право правообладателю контролировать качество ведения бизнеса, субъектом которого является франчайзинговый договор;
- обязывает правообладателя помогать в организации предприятия, обучении персонала, управлении продажами;
- требует, чтобы франчайзи выплачивал определенную денежную сумму в качестве оплаты франшизы на протяжении всего договора.

В соответствии с Г. Г. Ивановым, существуют и применяются следующие основные виды франшиз[17]:

1. Классический вид франшизы. Этот вид франшизы является наиболее распространенным за рубежом. Как правило, в стандартной франшизе предусмотрен паушальный взнос, регулярные отчисления роялти, строгий отбор потенциальных франчайзи-дилеров, регистрация соглашения о товарном знаке в государственных органах, обучение, установление строгих корпоративных стандартов и жесткий контроль за бизнесом, а также регулярная отчетность перед франчайзером.

Стоит отметить, что данный вид франшизы плохо прижился в России из-за низкого уровня уважения российских предпринимателей и потребителей к интеллектуальной собственности, который несопоставим с западными странами.

2. Свободная франшиза. Этот вид франчайзинга является самым распространенным и удобным в России и странах СНГ. Он обеспечивает полную свободу для франчайзи-дилера в организации своего бизнеса. В основе



этого вида франшизы лежит схожая с обычным дилерством структура, но с добавлением товарного знака, обучения, консультаций, особых цен и условий. В таком виде франшиз может быть символический или нулевой паушальный взнос и роялти, а также менее жесткие требования к франчайзи.

3. Бизнес под ключ (серебряная франшиза). В данном случае франчайзер фактически создает филиал и затем передает его младшему партнеру-франчайзи во владение за определенный процент от прибыли.

4. Бизнес в аренду. Этот вариант похож на серебряную франшизу, однако здесь франчайзер оставляет созданный филиал в собственности, а франчайзи управляет им на договорных условиях.

5. Мастер-франшиза (эксклюзив, монополия) на определенный регион. Приобретая такую франшизу, франчайзи сам становится франчайзером в своем регионе и самостоятельно принимает решение о развитии франчайзинговой сети [19].

6. Лицензионная франшиза. Этот вид франшизы распространен в отраслях, требующих жесткой лицензии, например, в банковском секторе или медицине.

7. Франшиза по видам деятельности: продажа товаров, сервисная. На выбор покупателя, франчайзи может стать франчайзером в конкретной отрасли и самостоятельно определять дальнейшее развитие франшизной сети.

Таким образом, франчайзинг – это не просто схема ведения дел, а динамичный союз, где опытный франчайзер делится своим брендом, ноу-хау и отлаженной бизнес-моделью с амбициозным франчайзи. Франшиза сама по себе представляет полную бизнес-систему, которая имеет различные виды. Для построения успешного предприятия на основе франшизы, следует изучить подходящий для нее вид.

## 1.2 Модели франчайзинга и особенности их применения в рамках деятельности малого предприятия

В современных условиях, под влиянием новых факторов внешней среды, таких как гиперконкуренция, открытость и глобализация экономики, малый инновационный бизнес стал нуждаться в организационных инновациях и управленческой поддержке. Анализ неудачных бизнес-проектов в области инноваций показал, что в 70% случаев причиной была неверно выбранная бизнес-модель, основанная на трансфере технологий. Бизнес-модель является организационной и управленческой инновацией, которая позволяет обеспечить стабильный денежный поток и эффективность в долгосрочной перспективе [2].

На сегодняшний день франчайзинг становится самой популярной бизнес-моделью. Рассмотрим типовые схемы развития франчайзинговых сетей в сфере ритейла и услуг и сравним их применимость в различных отраслях.

В сфере розничной торговли и производства франчайзинг развивается в основном по трем схемам. Компании, занимающиеся розницей, обычно обращаются к франчайзингу после того, как уже создали свою собственную сеть. В режиме росницы применяются стандарты и бизнес-процессы, которые затем распространяются на другие точки продажи (рис. 1 и 2).

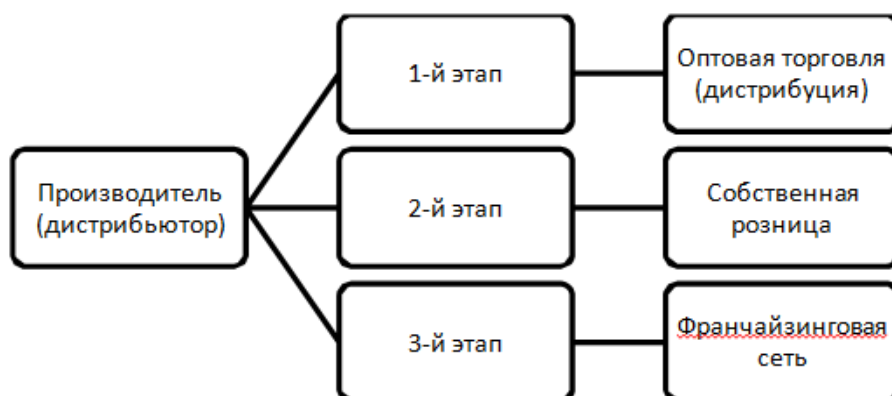


Рисунок 1 – Схема развития франчайзинговой сети №1 [7].

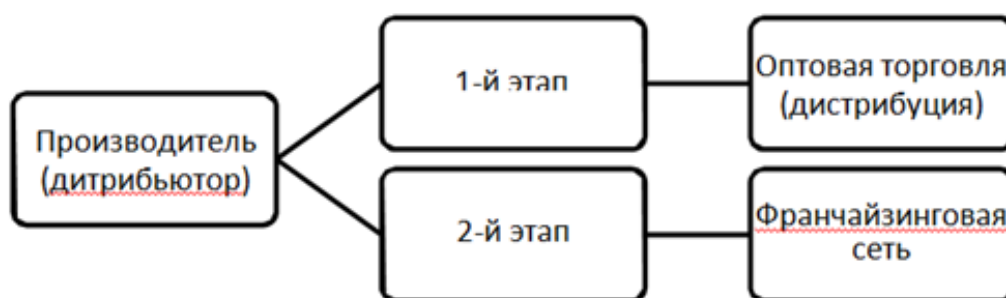


Рисунок 2 – Схема развития франчайзинговой сети №2[7].

Второй вариант франчайзинга имеет право на существование, но его слабым местом является отсутствие собственной розницы. Розница – это полигон, на котором проверяются стандарты и бизнес-процессы для будущего распространения. Если компания-франчайзер по каким-либо причинам не планирует создавать собственную розничную сеть или хотя бы один образцовый магазин, то лучше начать с заключения франчайзных соглашений с уже существующими клиентами, а затем предлагать свою франшизу на открытом рынке другим инвесторам [17].

В сфере услуг и общественного питания модель франчайзинга, описанная выше, неприменима. В этих отраслях нет готового товара для продажи населению, но есть интеллектуальная собственность, опыт и наработки – другими словами, ноу-хау. Чтобы передать в пользование ноу-хау, его нужно иметь, то есть разработать и испытать своими силами. Таким образом, основным пунктом будет создание собственного предприятия (рис. 3,4).



Рисунок 3 – Схема развития франчайзинговой сети №3 [7].

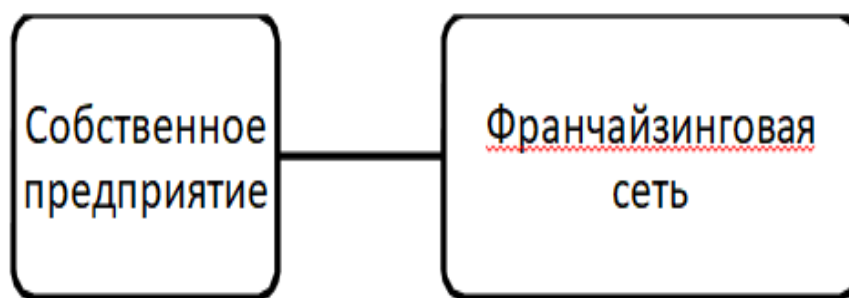


Рисунок 4 – Схема развития франчайзинговой сети №4 [7].

Франчайзинг в индустрии общественного питания представляет собой модель бизнеса, при которой франчайзер извлекает доход путем продажи франшизы. Это означает, что франчайзи вносит паушальный взнос и оплачивает роялти в пользу франчайзера. Ресторан продает свою интеллектуальную собственность в виде франшизы, включая корпоративный стиль, меню, стандарты работы и, в случае известных брендов, лояльных клиентов бренда.

То же самое касается и сферы услуг, где компании обычно продажей франшизы предоставляют право на использование бренда, систему ведения бизнеса (ноухау), программы обучения персонала и возможность привлечения лояльных клиентов, получая при этом платежи от франчайзи.

В этих отраслях наблюдается определенная закономерность: с ростом сети и укреплением бренда размер взносов увеличивается [5].

Такие схемы развития бизнеса широко распространены в зарубежной практике. В России производители и распространители услуг часто основываются на опыте иностранных партнеров, перенимая данные схемы, но не всегда учитывают специфику потребителей и потенциальных франчайзи. В результате многие бренды, ранее считавшиеся организаторами франшизы, вынуждены покинуть рынок.

Чтобы избежать подобных ситуаций, следует внедрять зарубежные схемы с некоторыми доработками, открывая учебные центры для персонала по мере развития франчайзинговых сетей и дорабатывая существующие бизнес-процессы с учетом потребностей клиентов.

Проведя анализ существующих моделей франчайзингового бизнеса, можно выделить ряд показателей и критериев для выбора наиболее эффективной модели. В таблице 1 приведены результаты этого анализа.

Таблица 1 – Рекомендуемый перечень критериев выбора схем франчайзинга [22].

Показатели	Критерий
Рентабельность отдельной торговой (или сервисной) точки	От 5%
Количество торговых (или сервисных) точек	От 3х
Уровень лояльности к бренду	Высокий, узнаваемость более 52%
Степень и качество защищенности технологии и торговой марки	Высокая
Возраст бизнеса и динамика ключевых бизнес-показателей	От 3-х месяцев, прирост рентабельности предприятия не менее 15% в год
Возможность стандартизации операционных бизнес-процессов и технологии	Высокая
Требования и сроки обучения управления бизнесом и выполнения операционных бизнес-процессов	Строго регламентированные инструкции, короткие сроки обучения
Уровень корпоративной культуры	Совместное создание ценности

Стоит отметить, что модель под каждую компанию подбирается индивидуально. Исходя из полученных данных, предлагается разработать новую схему развития сети, учитывая особенности российских предприятий и их специфику (см. рис. 5).

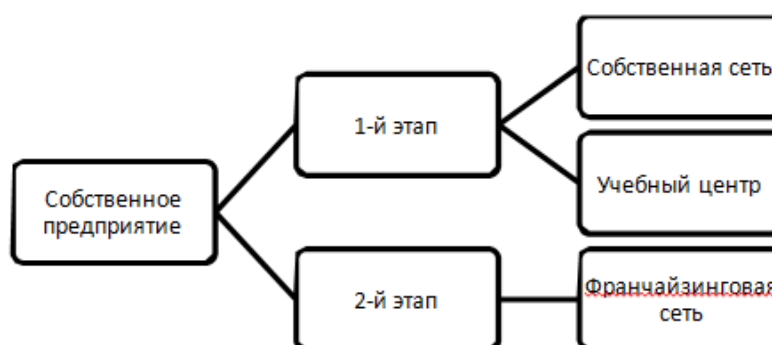


Рисунок 5 – Схема развития франчайзинговой сети №5 [7].

Одним из вариантов является создание собственной сети на базе собственного предприятия для производства продукта или предоставления услуги. Это позволит "откатать" основные бизнес-процессы, скорректировать их и создать учебные центры для потенциальных франчайзи. Такой подход позволит минимизировать риски, связанные с особенностями ведения инновационного бизнеса, на ранних этапах формирования франчайзинговой сети. Таким образом, будет обеспечено успешное ведение предпринимательства и для самих франчайзи (см. таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика существующих схем франчайзинга [11].

Показатели	Схема 1	Схема 2	Схема 3	Схема 4	Схема 5
Сфера деятельности	Ритейл	Ритейл	Услуги	Услуги	Ритейл, услуги
Наличие собственной сети)	Предусмотрено	Не предусмотрено	Предусмотрено	Не предусмотрено	Предусмотрено
Объекты соглашения	Сторонние инвесторы	Имеющиеся клиенты, затем сторонние инвесторы	Имеющиеся клиенты, привлеченные конкуренты	Потенциальные клиенты	Сторонние инвесторы, потенциальные клиенты
Затраты на создание сети	Высокие	Низкие	Высокие	Средние	Средние
Гарант выживания франшизы	Более 80%	До 65%	70–75%	До 50%	70%
Рентабельность	28–36%	14–30%	20–56%	18–41%	48%
Срок окупаемости инвестиций	12–36 месяцев	10–28 месяцев	6–12 месяцев	6–18 месяцев	6–12 месяцев
Возможность стандартизации бизнес-процессов и технологии	Четко отлаженная технология, прописаны все детали становления бизнеса	Возможно незначительное изменение бизнес-процессов	Возможность варьирования бизнес-процессов и технологии	Возможность варьирования бизнес-процессов и технологии	Четко отлаженная технология
Мин. стоимость создания точки	От 1 млн. руб.	От 800 тыс.	От руб. 400 тыс.	От руб. 200 тыс.	От 200 Тys. руб.

Новая предлагаемая схема более универсальна для малого бизнеса в российских условиях. Она позволяет корректировать бизнес-процессы на ранних этапах, что способствует сокращению рисков выхода предприятия с рынка. Гибкая схема работы с потенциальными франчайзи позволяет привлекать в сеть как сторонних инвесторов, так и клиентов собственной сети. Затраты на создание такой модели бизнеса можно оценить как средние. Основная часть расходов составляет на апробацию бизнес-процессов в собственной сети [20].

Таким образом, эффективная бизнес-модель позволит повысить конкурентоспособность и сохранить экономическую устойчивость в условиях быстрых внешних и внутренних изменений.

# ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФРАНЧАЙЗИНГА

## 2.1 Анализ деятельности успешных франчайзинговых сетей

Франчайзинг в России не особо распространен в сфере производства, но пользуется большой популярностью в розничной торговле и питании. Привлекательность товарного франчайзинга обусловлена тем, что такие франшизы обычно стоят недорого, основные затраты связаны с закупкой товара, а франчайзеры часто не требуют паушального взноса от франчайзи и предоставляют скидки при покупке товаров. Однако самым интересным новым трендом является расширение франчайзинга на нетрадиционные для России сферы, такие как услуги и производство. Рассмотрим несколько примеров [3].

Один из успешных примеров – компания "Ангстрем", которая каждый год расширяет свою сеть филиалов и магазинов, часть из которых является франчайзи. Сейчас мебель ООО "Ангстрем" можно купить в 213 магазинах не только в России, но и за ее пределами. Использование франчайзинговой системы компанией "Ангстрем" является идеальным и относительно недорогим способом для расширения торговой сети. Количество людей, желающих открыть свое дело без крупных инвестиций, растет на российском рынке. И развитие франчайзинговой системы выгодно и для самой торговой марки "Ангстрем", которая получает гарантированный канал сбыта, и для франчайзи, которые получают права использования торговой марки и возможность действовать от ее лица. Мебельная отрасль идеально подходит для развития франчайзинга, так как позволяет тиражировать "повторяемый" товар. Кроме того, использование дополнительных маркетинговых ресурсов может стать выгодным способом продвижения как самой торговой марки, так и франчайзи.



Еще один успешный пример – сеть "Мебельвилль", которая представлена в России и Казахстане. В этой сети большинство магазинов работает по франчайзингу, и контроль за соблюдением стандартов является залогом успешного франчайзинга. Некорректное отношение со стороны франчайзи может привести к проблемам и требовать оперативного вмешательства. Хотя применение инструмента франчайзинга в мебельном бизнесе все еще относительно редкое явление [13].

Пример оферты франшизы от ОАО "Лукойл" также интересен. ОАО "Лукойл" является одной из ведущих компаний на российском рынке. Переоборудование заправок под фирменный стиль обходится от 20 до 25 тысяч долларов, а модернизация станций, которые уже немного устарели, обойдется в 100–300 тысяч долларов. Владельцы заправок платят небольшую сумму за бренд, обычно не более 1 тысячи долларов в месяц, так как главное для топливных компаний – продавать нефтепродукты.

В целом, франчайзинг в мебельном и нефтяном бизнесе в России приносит успех и выгоду для всех его участников.

Таблица 3 – Затраты на внедрение франчайзинга, тыс. руб.

Статьи расходов	Затраты
Навес над топливно–раздаточными колонками:	1690,00
Операторная (реконструкция)	1300,00
Информационная стена, флаштоки, вывески, таблички, знаки, указатели	1020,00
Топливо–раздаточные колонки (комплект 2 ТРК)	1040,00
Торговое оборудование, форменная одежда	520,00
Благоустройство территории, покраска оборудования и пр.	260,00
Оплата государственной пошлины за государственную регистрацию Договора франчайзинга (Договора коммерческой концессии)	10,00
Годовая стоимость использования франшизы	398,00
Годовая НДС (с роялти)	71,64
Итого	6309,64

Франчайзинг – средство достижения данной цели: ОАО "Лукойл" на данный момент имеет наибольшее количество франшизных заправочных станций – около 300. Для станции-франчайзера требуется наличие лицензии на розничную продажу нефтепродуктов и соответствующий опыт в данной сфере. Централизованная система обучения франчайзера отсутствует. Обуче-

ние и инструктаж франчайзера осуществляются при передаче технической и коммерческой документации в процессе заключения договора франчайзинга и в продолжение производственной деятельности.

Давайте рассмотрим процедуру заключения соглашения между нами выбранным франчайзером – ОАО "Лукойл" и франчайзи – индивидуальным предпринимателем (ИП).

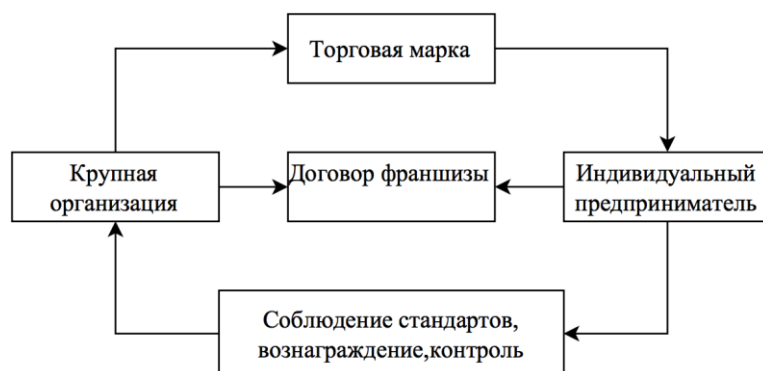


Рисунок 6 – Франчайзинговая система ОАО «Лукойл»

Следует отметить, что по опыту действующих франчайзинговых систем реальная ответственность за принятие основных оперативных решений будет разделена следующим образом:

- Франчайзодатель – ОАО "Лукойл" – несет ответственность за качество товара и ценовую политику франшизного предприятия, а также за региональную и федеральную рекламу;
- Франчайзополучатель – ИП – несет ответственность за наем персонала, организацию рабочего времени, местную рекламу, бухгалтерский учет и качество предоставляемых услуг [7].

Поскольку поддержание положительного имиджа торговой марки и франчайзинговой системы имеет первостепенное значение, особое внимание уделяется контролю качества товара ОАО "Лукойл" и качества услуг ИП, предоставляемых франшизными предприятиями.

Можно ожидать, что внедрение франчайзинга в 2024 году приведет к увеличению выручки от реализации на более чем 10%, а к 2025 году данное значение достигнет не менее 30% от базовых показателей 2023 года. Применение договора франчайзинга с ОАО "Лукойл" приведет к снижению затрат

ИП, повышению качества менеджмента и в итоге к росту эффективности деятельности в целом.

Рассмотренные примеры показывают, что существующие особенности франчайзинга и структура могут быть скорректированы и направлены государством. Основной задачей государства в данном контексте становится правильная оценка и поддержка развития малого бизнеса через содействие франчайзингу в отраслях с перспективой роста в будущем.

Компания "Робин Сдобин" занимается общественным питанием. В 2000 году в Воронеже было открыто первое кафе быстрого обслуживания. Это стало инновационным направлением для города. С 2001 года начинает функционировать сеть мобильных уличных точек, продававших фирменные продукты, которые позволяли получить перекус "на ходу". В 2011 году компания стала лидером по продаже продуктов питания в Центрально-Черноземном регионе [16].

В настоящее время компания "Робин Сдобин" имеет собственное производство площадью более 5000 квадратных метров, оснащенное новейшим оборудованием из Германии, а также центром логистики, имеющим специальный транспорт. В компании насчитывается более 200 уличных точек питания, работающих в разных форматах, а также фуд-корты и кафе "Рокабу". Компания сотрудничает с более чем 800 партнерами и представительствами в 15 регионах России. Ассортимент продукции способен удовлетворить потребности горожан, включая свежую выпечку, которую готовят непосредственно в торговых точках; бутерброды; готовые обеды в виде первых и вторых блюд; салаты; кондитерские изделия любой сложности – от кексов и маффинов до сложных тортов.

Одним из основных преимуществ является возможность адаптации концепции под различные площади – от 6 кв.м. до 50 кв.м. Для стационарных объектов доступны два формата: "заходной тип" и "окно выдачи". В павильонах могут быть предусмотрены посадочные места и другие дополнительные элементы. Торговые объекты в формате мини-юнит возможно разместить в

различных местах, таких как учебные заведения, торговые центры, кафетерии, АЗС и другие подобные места. При необходимости точку питания можно организовать в любом удобном месте.

В сфере общественного питания компании, предлагающие уникальные франчайзинговые предложения для малого бизнеса, оказываются в лидерах. Одной такой компанией является воронежская торговая сеть быстрого питания с торговой маркой "Робин Сдобин". Она предлагает своим партнерам использовать торговую марку бесплатно и предоставляет марку для регионального развития. Франчайзер осуществляет исследование территории для своих партнеров, помогает определить выгодность расположения потенциальных торговых точек и предоставляет полный пакет документации для организации мини-торговых точек. Компания обучает управленцев и персонал торговых точек. Экономический симбиоз включает в себя обмен знаниями, финансовыми возможностями и перспективами получения прибыли. Фирма-франчайзи получает возможность не вкладывать деньги в рискованный и непроверенный бизнес, а также имеет свободу действий по продаже сопутствующей продукции на своей торговой точке в ограниченном объеме [23].

Основную линейку продукции представляет франчайзер. В результате такого партнерства региональные сети партнеров компании "Робин Сдобин" активно растут и завоевывают популярность на всей европейской территории.

Таблица 4 – Франчайзинговое предложение «Робин Сдобин»

Минимальная сумма необходимых инвестиций:	2 500 000 на 5 торговых точек
Максимальная сумма необходимых инвестиций:	5 000 000 на 5 торговых точек
Сумма первоначального взноса (стоимость франшизы):	0 рублей
Роялти:	0%
Паушальный взнос	300 000 от 5 торговых точек
Рекламный или маркетинговый фонд:	1% от оборота ежемесячно
Планируемый срок окупаемости (в месяцах):	16–24 мес.
Минимальная необходимая площадь:	от 6 кв. м.
Регистрация договора коммерч. концессии в Роспатенте	Да
Правообладатель	ЗАО «Робин Сдобин»

Компания "Робин Сдобин" предлагает возможность присоединиться к успешной сети розничных точек и создать стабильный бизнес. Открытие

франчайзингового предприятия с помощью "Робин Сдобин" позволит инвестору значительно сэкономить время и деньги, которые обычно направляются на развитие и становление бизнеса. Это включает в себя обучение персонала, выбор формата предприятия, маркетинг, рекламу и другие направления.

Компания активно ищет партнеров для создания сети точек быстрого питания, начиная с пяти точек в каждом населенном пункте. "Робин Сдобин" предлагает комплекс услуг, включающий как первоначальную поддержку перед открытием франчайзинговой точки, так и регулярное обслуживание в течение срока действия договора. Предоставление этих услуг сопровождается установлением первоначального взноса и роялти [8].

Компания предоставляет франчайзи расчеты по средним характеристикам проекта. В примерном расчете, который приведен ниже, предполагается, что существуют 5 торговых точек, средний чек составляет 80 рублей, а среднее количество чеков в день составляет около 200.

Таблица 5 – Характеристики франчайзингового проекта

Характеристика	Сумма, руб.	Доля в выручке, %
Выручка в месяц	2 381 329	–
Себестоимость продукции	1 449 762	60,88
Расходы на персонал	420 618	17,66
Аренда торгового места	50 000	2,10
Накладные затраты	25 000	1,05
Налоги	41 909	1,76
Прямые затраты	152 632	6,41
Роялти	66 483	2,79
Прибыль	174 925	7,35

Компания "Робин Сдобин" предъявляет определенные требования к потенциальным франчайзи:

1. Юридическая база: наличие предпринимателя (ИП или ООО) с регистрацией более года.
2. Финансовая база: необходимый уровень первоначального капитала, включая паушальный взнос, оборудование, дизайн и отделку помещения, а также возможность долгосрочных инвестиций.

3. Помещение: наличие собственного или арендуемого помещения, соответствующего требованиям, описанным в руководстве по строительству франчайзингового предприятия, включая необходимую площадь, месторасположение, проходимость и технические характеристики.

Сотрудничество между франчайзером и франчайзи отражает симбиоз бизнес–партнеров, как показано на схеме ниже.



Рисунок 7 – Взаимодействие с франчайзи [12].

Опыт предпринимательской деятельности в любой сфере бизнеса является неотъемлемым условием. Деловая репутация, которая подтверждается рекомендациями государственной администрации, банками, бизнес-партнерами и успешным опытом работы, также играет существенную роль. Потенциальный франчайзи должен быть готов предоставить полную финансовую, экономическую и маркетинговую информацию относительно организации бизнеса.

## **2.2 Преимущества и недостатки построения малого бизнеса на основе франчайзинга**

Перейдем к преимуществам и недостаткам франчайзинга для франчайзера. Создание франчайзинговой системы предоставляет ряд преимуществ:

1. Франчайзинг открывает возможности для быстрого расширения рынка сбыта и увеличения объема продаж. Основная цель франчайзеров заключается в расширении сети и увеличении доли рынка. Кроме того, создание эффективных каналов сбыта осуществляется при минимальных издержках. По сравнению с открытием собственных точек продаж, для запуска франшизного предприятия компании-франчайзеру не требуется больших капиталовложений, поскольку инвестором выступает сам франчайзи. Это позволяет усилить позиции компаний на рынке и быстро расширить географию оказания услуг, а также проникнуть на новые рынки сбыта;

2. Открытие новых предприятий позволяет повысить престиж фирмы и ее торговой марки в глазах потребителя. Благодаря этому, о продукции франшизы узнают больше потребителей. Такой фактор имеет важное значение, так как новая франшиза становится узнаваемой на рынке с каждым предоставленным сервисом [18];

3. Франчайзинг представляет собой дополнительный источник дохода для франчайзера через передачу прав интеллектуальной собственности (товарные знаки, ноу-хау, авторские права) франчайзи. Таким образом, франчайзинг становится механизмом коммерциализации интеллектуальной собственности;

4. Увеличение объема продаж сопровождается снижением затрат на персонал.

Однако существуют и некоторые недостатки франчайзинга для франчайзера:

1. Франчайзер получает роялти, которые могут быть меньше, чем при самостоятельном осуществлении торговли;

2. Управление франчайзинговой системой может представлять сложности, поскольку контролировать работу франчайзи достаточно сложно. Для контроля работы франчайзера требуются значительные финансовые и кадровые ресурсы;

3. Франчайзи не являются работниками франчайзера, а являются независимыми владельцами своего бизнеса. Даже при наличии франчайзингового договора могут возникать трудности при контроле сделок, совершаемых франчайзи в рамках своего бизнеса;

4. Неправильное или задержанное выполнение оплаты взносов. Франчайзер устанавливает структуру выплат за предоставляемые услуги на основе процента от общей суммы продаж в каждом франчайзинговом предприятии. Франчайзи обязан предоставлять отчет о сумме продаж франчайзеру для определения суммы оплаты за предоставляемые услуги. Франчайзи может скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет, с целью уменьшить взносы франчайзеру [1];

5. Сохранение конфиденциальности коммерческой тайны представляет определенные трудности. Работа всей франчайзинговой системы основана на принципах и стандартах, которые являются интеллектуальной собственностью франчайзера. Эти бизнес-принципы представляют собой коммерческую тайну и служат основой успеха франчайзинговой системы. Франчайзи получает доступ к коммерческим секретам в процессе обучения у франчайзера, и несмотря на запрет разглашать такую информацию, в практике такие случаи встречаются. Борьба с этим франчайзеру сложно, поэтому, если не принимаются эффективные меры, всю франчайзинговую систему может подточить подобный инцидент.

Перейдем к преимуществам и недостаткам франчайзинга для франчайзи:

– Франчайзи получают конкурентные преимущества и экономию, доступную обычно только крупным предприятиям;



- Франчайзи быстро строит репутацию среди потребителей за счет продажи товаров под хорошо известной торговой маркой;
- Франчайзи имеет возможность получить доступ к результатам рекламных мероприятий, научным разработкам, маркетинговым исследованиям, проводимым франчайзером, путем уплаты небольшой платы;
- Франчайзи имеет меньшую потребность в собственных капиталовложениях, поскольку многие вопросы решаются франчайзером, например, централизованная поставка товаров, предоставление оборудования в лизинг, проектирование и т.д.;
- Франчайзи получает доступ не только к товарам или услугам, но и к схеме организации бизнеса;
- Франчайзи проходит обучение по всем аспектам управления бизнесом франчайзера [24].

Однако франчайзинг также имеет некоторые недостатки для франчайзи:

- Франчайзи ограничен в самостоятельном совершенствовании товара;
- Услуги франчайзера могут быть слишком дорогими;
- Потеря репутации франчайзера или продажа бизнеса может привести франчайзи к банкротству или существенному ухудшению положения на рынке;
- Бизнес франчайзи основан на узком ассортименте и любые изменения в спросе могут привести к краху.

Отметим преимущества и недостатки франчайзинга для обеих сторон. Осознание этих аспектов позволит лучше принять решение о вступлении в франчайзинговую сеть или создании своего собственного бизнеса.

# ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ФРАНЧАЙЗИНГА

## 3.1 Факторы успеха развития франчайзинговых сетей

В прошлом году Россия опередила Германию по количеству франчайзинговых точек (74,6 тыс. против 72,7 тыс.), несмотря на то, что российская государственная статистическая служба до сих пор не учитывает франчайзинг как отдельный вид предпринимательской деятельности.

Можно выделить основные факторы, которые повлияли на развитие франчайзинга в России в прошлом году.

1. Увеличение законности. Российское законодательство наиболее точно отражает суть франчайзинговых отношений в договоре коммерческой концессии между франчайзером и франчайзи. Однако использование этого договора вызывало много практических неудобств для участников рынка.

Ранее сроки регистрации таких договоров в Роспатенте достигали 10–12 месяцев, и до их регистрации договор считался недействительным, что мешало партнерам начать работу. Кроме того, размер госпошлины за регистрацию договора составлял значительную сумму – 25 тыс. рублей. Год активной работы Российской ассоциации франчайзинга, Минэкономразвития и Роспатента принес результаты: благодаря новому регламенту работы сроки регистрации договора удалось сократить до 2–4 месяцев, и размер госпошлины уменьшился до 13,5 тыс. рублей [6].

Согласно исследованию [franshiza.ru](http://franshiza.ru), в настоящее время 55% российских франчайзеров заключают договор коммерческой концессии, около 25% используют лицензионные договоры, а остальные применяют другие типы договоров. Анализ статистики Роспатента показывает стабильный рост зарегистрированных договоров коммерческой концессии, но количество зарегистрированных договоров все еще значительно меньше числа заключенных.

2. Новые финансовые инструменты. В прошлом году финансово-кредитный сектор начал активно рассматривать франчайзинг как место роста в экономике и представил на рынок банковские продукты, специально разработанные для франчайзи. Речь идет о программе кредитования для открытия бизнеса по франшизе.

Подобные продукты предлагают такие банки, как «Сбербанк», ВТБ, «Райффайзенбанк», «Росбанк» и другие. Финансовая группа «Лайф» даже запустила программу софинансирования франчайзинговых проектов в рамках специально созданного фонда «Лайф франчайзинг». Кроме того, сейчас франчайзи могут воспользоваться специальными программами лизинговых компаний.

3. Расширение торговых площадей. Появление новых торговых площадей, особенно качественных торговых центров, всегда стимулирует развитие франчайзинга. Управляющие компании торговых центров предпочитают арендовать помещения компаниям с известным брендом. Таким образом, для многих предпринимателей франшиза становится возможностью получить доступ к перспективным арендным площадям.

В 2023 году было построено 1,65 млн квадратных метров торговых площадей, а последний квартал продемонстрировал лучшие показатели за семь лет (800 тыс. квадратных метров), по данным аналитиков Jones Lang LaSalle. Интересно, что 56% этого объема пришлось на города с населением менее миллиона человек [14].

4. Региональные франшизы. В 2023 году региональные концепции, прошедшие проверку временем, стали иметь претензии на статус федеральных франшиз. В большинстве случаев это было подтверждено хорошими результатами работы в регионе, открытием множества собственных точек и готовностью к распространению бизнес-модели через франчайзинг.

На карте России выделяются несколько регионов, где франчайзинг развивается наилучшим образом. Это Москва, Московская область, Тюменская и Челябинская области, Краснодарский край и Республика Татарстан. Часто

это связано с активностью местных властей, которые рассматривают франчайзинг как средство развития предпринимательства и помощи малым городам и низкоконкурентным отраслям. Например, в 2023 году правительство Татарстана стало первым субъектом Российской Федерации, которое решило субсидировать создание франшиз для местных предпринимателей. Общий бюджет программы составил 3,8 млн. рублей, и уже начали реализовываться первые проекты.

Российский франчайзинг в торговле и услугах переживает изменения. Если раньше основной долей франчайзинговых проектов были торговые франшизы, то в последние годы сфера услуг начала занимать все большую долю. В 2023 году доля услуг в общей массе франчайзинговых проектов составила 47%, включая как уже развитые сегменты (фитнес, туристические агентства, детские развивающие центры, предприятия красоты), так и новые и инновационные направления франчайзинга.

Компания Orpla предложила рынку франшиз в области проведения инвентаризации. Этот формат франчайзинга был новинкой для России, но уже известен и успешен на международной арене [21].

Также в 2023 году появилась несколько франшиз хостелов, включая сеть "Достоевский" из Новосибирска, а также сеть хостелов "Narnia" с фокусом на развлечения для детей. В области развлечений также активно выросла сеть веревочных парков "Панда Парк", которая предложила свою франшизу и привлекла партнеров.

Сфера микрокредитования остается интересной для инвесторов, и на рынке представлено более двадцати компаний, предлагающих такую франшизу.

Лидерами по количеству открытых франчайзинговых точек в прошлом году стала компания "Infolife" с необычной концепцией – тестирование способностей человека по отпечатку пальцев. Компания вышла на международный уровень и привлекла франчайзи в разных странах. Входной порог в бизнес был невысок, что сделало эту франшизу популярной.

Также в прошлом году многие владельцы вендингового бизнеса решили открыть франшизы. Например, сеть постаматов и пунктов выдачи заказов Pickpoint открыла 100 новых франчайзинговых точек.

В 2023 году активно использовался конверсионный франчайзинг, когда уже действующие предприятия присоединялись к сети франчайзера. Например, сеть Megaflowers готова была принять действующие цветочные салоны, предоставив им стандартные услуги и опции франчайзинга.

Fitstudio подписала более 30 договоров по открытию фитнес-центров под своим брендом, а сеть туристических агентств RoSTur увеличила число точек более чем в два раза.

Интересно отметить, что на российском рынке появились международные франчайзеры, такие как сеть кафе-пекарен Wetzel's Pretzels, американская сеть сосисочных Nathan's и бренд мороженого Dippin' Dots. Сеть магазинов обуви Steve Madden также представила свою франшизу [10].

Несмотря на сложности экономики, франчайзинг продолжает развиваться. Наблюдать за этой перспективной моделью ведения бизнеса вполне интересно. В будущем рынок франчайзинга может пережить еще большее разнообразие и изменения.

### 3.2 Разработка стратегии развития франчайзинга в малом бизнесе

При планировании запуска франшизы, предприятию необходимо выбрать стратегию развития, которая наиболее соответствует целям франчайзера. В сфере услуг потенциальному франчайзеру может быть интересно расширение сети, создание собственного бренда, повышение стоимости компании, увеличение дохода, снижение уровня конкуренции или улучшение качества предоставляемых услуг. Главной целью франчайзеров является расширение сети, которое включает увеличение доли рынка и присутствия на территории, а также разработку эффективных методов дистрибуции с минимальными затратами [1]. Корпорации-франчайзеру не требуются значительные средства для запуска франчайзингового бизнеса, поскольку основные инвестиции осуществляются франчайзи, а не самой корпорацией для создания новых филиалов. Это позволяет нам быстро расширять географию предоставляемых услуг и осваивать новые рынки, одновременно укрепляя позиции компании в своей отрасли.

На этапе создания системы проводится анализ среды компании, устанавливаются стратегические цели, определяются объемы прав франчайзера, выбирается тип франчайзинга. Традиционный франчайзинг (первое поколение) и франчайзинг бизнес-формата (второе поколение) представляют два типа франчайзинга. Франчайзинг делится на две категории: производственный и служебный. Оба варианта применимы в сфере услуг. В отличие от обычного франчайзинга, франчайзер передает франчайзи не только право на товарный знак, но и разработанную им технологию ведения бизнеса. Франчайзи может быть представителем торговли, производителем или служебной компанией. Эта модель также позволяет франчайзи предоставлять несколько видов услуг, таких как торговля, общепит и автосервис на АЗС. Франчайзинг бизнес-формата является успешным глобальным подходом в сфере услуг.

Конверсионный франчайзинг представляет собой особую форму, при которой существующий бизнес присоединяется к франчайзинговой сети с

похожим или смежным профилем. Это позволяет франчайзи стать более конкурентоспособным, а франчайзеру предоставляется возможность превратить соперника в партнера. Сервисный франчайзинг, который преобладает в сфере услуг, не так часто принимает форму конверсионного франчайзинга. Это говорит о том, что потенциальные франчайзи видят франчайзинг в большей степени как инструмент для запуска нового бизнеса, а не как способ конкурировать с уже существующей компанией.

Структура франчайзинговой фирмы включает несколько типов взаимодействия между франчайзером и франчайзи: прямой, субфранчайзинговый и корпоративный франчайзинг. Основной франчайзи имеет право на субфранчайзинг бизнеса. В случае корпоративного франчайзинга основной франчайзи управляет всей сетью, а не только отдельным предприятием. Роль основного франчайзи, в отличие от субфранчайзера, заключается в запуске новых предприятий, в то время как субфранчайзер предоставляет обучение, помощь и управление франчайзи [4]. На основе анализа регионов развития и структуры франчайзинга разрабатывается территориальный план, определяется соотношение между собственными фирмами и франчайзинговыми компаниями. Затем устанавливаются требования к предоставлению франшизы и стандарты для поиска и выбора франчайзи, такие как длительность договора, объем услуг, взносы и роялти.

На основе двух показателей – входной цены и роялти – мы выделили основные категории методов франчайзинга, которые можно разделить на низкий и высокий уровни в зависимости от их значений. Мы предлагаем создать матрицу с четырьмя возможными методами: "воспроизведение успеха", "заманивание", "снятие сливок" и "плата за бренд". Каждый из этих методов отличается своим подходом к поиску и выбору франчайзи, а также к скорости развития сети и маркетинговой стратегии, среди других факторов. На рисунке 8 представлена матрица методов франчайзинга.

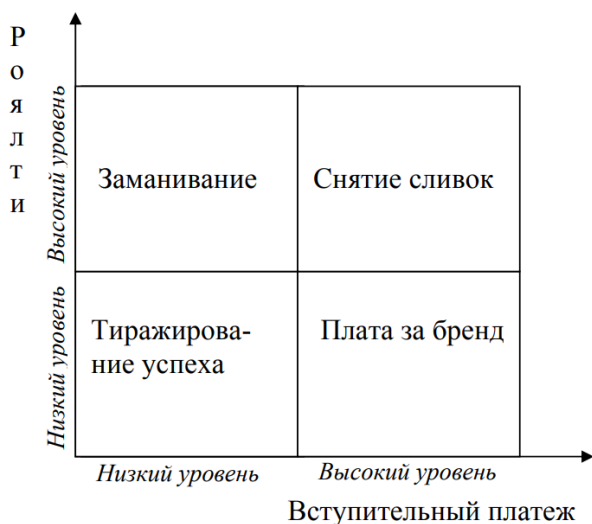


Рисунок 8 – Матрица стратегии франчайзинга, основанная на соотношении первоначальных платежей и роялти [17].

Успешный франчайзинг также требует создания процедур контроля, системы обучения и поддержки для франчайзи. Это позволяет обеспечить соблюдение стандартов и помогает франчайзи эффективно управлять своим бизнесом. Финансовый план и оценка рисков также важны для успешной реализации франчайзинговой стратегии. Грамотное управление финансами и учёт возможных рисков помогают обеспечить успех системы франчайзинга.

Реализация франчайзингового плана включает в себя маркетинг системы, поиск и выбор франчайзи, заключение контракта, обучение, помощь в запуске бизнеса и контроль деятельности франчайзи. Важными факторами успеха являются гибкость и готовность к изменениям. Франчайзинг имеет значимость для различных стран, так как стимулирует развитие бизнес-сетей в региональных рыночных нишах и позволяет франчайзерам использовать информацию от франчайзи для улучшения услуг и развития бизнеса.

В целом, франчайзинг является эффективным инструментом развития и достижения целей в сфере услуг при условии правильной стратегии, управления и поддержки франчайзи.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Франчайзинг – это особое явление в предпринимательстве. Его особенность заключается в том, что предприятия, работающие по договору франчайзинга, хоть и имеют юридическую самостоятельность, являются частью единой системы. В результате, выбор франчайзинга как формы предпринимательства имеет как свои плюсы, так и минусы, и, как и в любом корпоративном бизнесе, возникают специфические проблемы.

Однако, для начинающих предпринимателей франчайзинг обладает неоспоримыми преимуществами. Принадлежность к единой франшизной системе и использование известной торговой марки снижают риски, а поддержка и контроль со стороны франчайзера позволяют развивать эффективные методы управления бизнесом.

Однако, предпринимательская инициатива франчайзи ограничена их зависимостью от франчайзера, который принимает важные решения без учета их мнения.

Франчайзи работают с проверенными бизнесами, и предлагаемые ими услуги и товары являются конкурентоспособными и надежными. Однако, они также ограничены стандартами франчайзера и не могут свободно изменять ассортимент и спецификации.

Бесперебойные поставки продукции и материалов – это, конечно, положительный аспект. Однако, в случае товарного франчайзинга, ассортимент строго определяется договором, и франчайзи не имеют права нарушать его, предлагая другие товары или услуги. Кроме того, объемы продаж исключительно определяются политикой маркетинга франчайзера и не всегда соответствуют планам и возможностям франчайзи.

Тем не менее, франчайзинг – это система, которая предоставляет разнообразные дополнительные услуги и преимущества.

Получение доступа к успешному бизнесу и использование его концепции позволяют франчайзи получать дополнительный доход и рекламировать

свой собственный бизнес. Франчайзинг также содействует повышению общей культуры ведения бизнеса и его правовой защищенности. Он открыт для широкого круга лиц, которые хотят заниматься предпринимательством под руководством и поддержкой.

В целом, франчайзинг позволяет осуществлять успешный бизнес и открывает большие возможности для его развития, не принося в жертву прав собственности.

В развитых странах франчайзинг считается не только полезной, но и престижной формой деятельности.

Таким образом, если стремиться перенять лучшие практики с Запада, можно надеяться, что франчайзинг получит заслуженное признание и в России.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Агурбаш Н.Г. Малое предпринимательство в России и промышленно–развитых странах. – М. : Анкил, 2020. – 55 с.
- 2 Ангелин Д. Две стороны франчайзинга // Бизнес. – 2022. – № 34. – С. 62.
- 3 Базаева А. Р. Франчайзинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса // Academy. – 2021. – № 1 (4). – С. 66–71.
- 4 Безрукова Т.Л. Нужен ли России франчайзинг? // Международный журнал фундаментальных исследований. – 2023. – № 7. – С. 66–68.
- 5 Васильев Н.М. Франчайзинг и особенности его развития в России // Финансы. – 2020. – № 2. – С. 26–29.
- 6 Васильева О.С. Специфика реализации франчайзинга // Актуальные проблемы экономики и права. – 2022. – № 2. – С. 80–86.
- 7 Вахитов Д.Р. Франчайзинг в России: отраслевые особенности и перспективы развития // Ученые записки: актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2022. – Т. 10. – С. 179–183.
- 8 Выборнова В.В. Франчайзинг как особая форма предпринимательства // Белгородский экономический вестник. – 2022. – № 3(79). – С. 63–68.
- 9 Гаджимусиева А.А. Франчайзинг: проблемы и перспективы развития в России // Young Science. – 2021. – № 3. – С. 81–84.
- 10 Григорьева Е.А. Франчайзинг как экономический метод сохранения конкурентоспособности малого предприятия и эффективного управления бизнесом // Вестник КСЭИ. – 2020. – № 3–4 (6364). – С. 299–310.
- 11 Давыдова Е.Л. Франчайзинг: учеб. – М.: Наука, 2021. – 118 с.
- 12 Дугина Е.Л. Франчайзинг и его роль в развитии предпринимательской деятельности // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2020. – № 5. – С. 775–780.

- 13 Земан Р. Франчайзинг как способ ведения бизнеса и его применение на практике // Экономика и политика. – 2022. – № 3. – С. 50–56.
- 14 Земляков Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса : учеб. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2022. – 142 с.
- 15 Киреев А.П. Международные бизнес–схемы на основе франчайзинга. – М.: Экспо, 2020. – 214 с.
- 16 Колинченко М.В. Франчайзинг как эффективная форма инновационного развития сферы услуг // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2021. – № 3. – С. 70–77.
- 17 Лапуста М. Г. Предпринимательство: учебник. – М.: ИНФРА – М, 2020. – 448 с.
- 18 Магомедов Г.Д. Особенности разработки и ключевые аспекты франчайзингового бизнес–плана для участников франшизы // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2022. – № 5. – С. 59–64.
- 19 Максимова А.Н. Стратегия франчайзинга в современных условиях функционирования организаций сферы услуг / А.Н. Максимова, Н.Н. Иванов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1(45). – С. 212–214.
- 20 Нагаев С.В. Соотношение понятий «франчайзинг» // Бизнес в законе: экономико–юридический журнал. – 2021. – № 5. – С. 128–129.
- 21 Слободняк И.А. Предварительная оценка эффективности деятельности с использованием франчайзинга // Экономика и управление : проблемы, решения. – 2023. – № 12. – С. 67–75.
- 22 Стэнворт Дж. Франчайзинг в малом бизнесе : Руководство Барклайз банка. – М.: Юнити, 2020. – 200 с.
- 23 Толкаченко Г.Л. Франчайзинг как инновационный инструмент развития бизнеса // Вестник ТвГУ. – 2023. – № 1. – С. 74–85.
- 24 Устюжанин А.А. Морфология развития франчайзинга в России // Транспортное дело России. – 2020. – № 4. – С. 40–42.
- 25 Чудновский А.Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе. – М. : КНОРУС, 2020. – 210 с.