

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) СКФУ в г. Пятигорске  
Факультет экономики и управления  
Кафедра экономики, менеджмента и государственного управления

Утверждена распоряжением по институту  
от «05» февраля 2020 г. № 10-р/с

Допущена к защите  
« 18 » июня 2020 г.  
Зав. кафедрой ЭМиГУ  
д-р экон. наук, доцент  
Штапова И.С.

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Франчайзинг как форма развития предпринимательства в  
регионе  
(на примере Ставропольского края)

Выполнил (а):

Симкина Светлана Сергеевна  
студент 2 курса, группы П-ЭКМ-м-  
о-181,  
направления подготовки 38.04.01  
«Экономика» очной формы  
обучения

Нормоконтролер:

Штапова Ирина Сергеевна  
д.э.н., доцент, профессор кафедры  
экономики, менеджмента и  
государственного управления

Научный руководитель:

Штапова Ирина Сергеевна  
д.э.н., доцент, профессор кафедры  
экономики, менеджмента и  
государственного управления

Дата защиты

« 29 » июня 2020 г.

Оценка \_\_\_\_\_

—

Пятигорск, 2020 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) СКФУ в г. Пятигорске  
Факультет экономики и управления  
Кафедра экономики, менеджмента и государственного управления  
Направление подготовки: 38.04.01 Экономика  
Направленность (профиль): Региональная экономика

«УТВЕРЖДАЮ»  
Зав. кафедрой ЭМиГУ  
\_\_\_\_\_ И.С.  
Штапова  
«05»  
февраля \_\_\_\_\_ 2020 г.

### **ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ)**

Студент Симкина Светлана Сергеевна группа П-ЭКМ-м-о-181

1. Тема Франчайзинг как форма развития предпринимательства в регионе (на примере Ставропольского края)

Утверждена распоряжением по институту от «05» февраля 2020 г. № 10-р/с

2. Срок представления работы к защите «24» июня 2020 г.

3. Исходные данные для выполнения работы фактический материал предприятия (организации)

4. Содержание дипломного проекта:

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА КАК ФОРМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1 Теоретические подходы к определению сущности франчайзинга: виды, формы, отечественный и зарубежный опыт

1.2 Развитие франчайзингового предпринимательства в России: позитивные факторы, препятствующие эффективному развитию

1.3 Методические подходы к определению классификации франчайзинговых платежей

2 АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ФЕДЕРАЛЬНЫЙ И РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВНИ

2.1 Основные показатели российского рынка франчайзинга: структура и перспективы

2.2 Анализ социально-экономического положения Ставропольского края: перспективы развития до 2035

2.3 Оценка развития франчайзингового рынка в Ставропольском крае (на примере ведущих региональных франшиз)

3 ОРГАНИЗАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СИСТЕМЫ (НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ДЕТСКИХ МАГАЗИНОВ КОМПАНИИ ООО «КЕНГУРУ»)

3.1 Основные финансово-экономические характеристики, трудовые показатели, технические ресурсы сети детских магазинов компании ООО «Кенгуру»

3.2 Расчет ставки роялти для франшизы компании ООО «Кенгуру»

3.3 Разработка коммерческого предложения продажи франшизы ООО «Кенгуру» для франчайзи

Дата выдачи задания «05» февраля 2020  
г.

Руководитель работы И.С.  
Штапова

Задание к исполнению принял «05» февраля 2020  
г. С.С. Симкина

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) СКФУ в г. Пятигорске  
Факультет экономики и управления  
Кафедра экономики, менеджмента и государственного управления  
Направление подготовки: 38.04.01 Экономика  
Направленность (профиль): Региональная экономика

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Фамилия, имя, отчество (полностью) Симкина Светлана Сергеевна  
Тема ВКР Франчайзинг как форма развития предпринимательства в  
регионе (на примере Ставропольского края)  
Руководитель Штапова Ирина Сергеевна

Этапы или разделы работы	Сроки выполнения	Примечания
1. Выдача задания	05.02.2020 г.	-
2. Начало проектирования	05.02.2020 г.	-
3. Разделы ВКР	с 05.02.2020 по 09.06.2020 г.	-
3.1. Раздел <u>Теоретический</u>		-
3.2. Раздел <u>Аналитический</u>		-
3.3. Раздел <u>Конструктивный</u>		-
4. Нормоконтроль	09.06.2020 г.	-
5. Отзыв руководителя	10.06.2020 г.	-
5.1. Проверка ВКР на наличие заимствований в системе «Антиплагиат»	11.01.2020 г.	-
5.2. Проверка ВКР на наличие заимствований в системе «Антиплагиат» (повторно)	16.06.2020 г.	-
6. Рецензирование	17.06.2020 г.	-
7. Допуск к защите	18.06.2020 г.	-
8. Ознакомление с отзывом и рецензией	20.06.2020 г.	-
9. Сдача ВКР на кафедру	24.06.2020 г.	-
10. Защита в ГЭК	29.06.2020 г.	-

Руководитель И.С.  
Штапова  
Зав. кафедрой И.С.  
Штапова  
«05» февраля 2020 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
...	
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА КАК ФОРМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА .....	11
1.1 Теоретические подходы к определению сущности франчайзинга: виды, формы, отечественный и зарубежный опыт .....	11
1.2 Развитие франчайзингового предпринимательства в России: позитивные факторы, препятствующие эффективному развитию .....	20
1.3 Методические подходы к определению классификации франчайзинговых платежей .....	26
2 АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ФЕДЕРАЛЬНЫЙ И РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВНИ ...	33
2.1 Основные показатели российского рынка франчайзинга: структура и перспективы .....	33
2.2 Анализ социально-экономического положения Ставропольского края: перспективы развития до 2035 .....	45
2.3 Оценка развития франчайзингового рынка в Ставропольском крае (на примере ведущих региональных франшиз) .....	55
3 ОРГАНИЗАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СИСТЕМЫ (НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ДЕТСКИХ МАГАЗИНОВ КОМПАНИИ ООО «КЕНГУРУ»)	62
.....	
3.1 Основные финансово-экономические характеристики, трудовые показатели, технические ресурсы сети детских магазинов компании ООО «Кенгуру» .....	61
3.2 Расчет ставки роялти для франшизы компании ООО «Кенгуру» .....	71
3.3 Разработка коммерческого предложения продажи франшизы ООО «Кенгуру» для франчайзи	86

.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
....	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ	97
ИСТОЧНИКОВ.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Таблица 2.6 - 10 крупнейших зарубежных розничных сетей с франчайзинговой организацией бизнеса, на начало 2020 г.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Распределение российских регионов по рейтингу инвестиционного климата в 2019 году	104
.....	

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Таблица 2.14 - Расходы организации «Чисто-чисто» по месяцам с учетом сезонности	106
.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Образец Договора франчайзинга	107
.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Проект на одной странице по открытию новой торговой точки...	112

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. В настоящее время на рынке идет развитие малого и среднего бизнеса. Развитие данного сектора связано с использованием такой эффективной формы развития малых предприятий, как франчайзинг, которая характеризуется низким уровнем риска и обладающей стабильным уровнем прибыльности. Многие предприниматели сталкиваются со сложностями при организации собственного дела традиционным путем, поэтому идет активный поиск новых моделей предпринимательской деятельности. Как известно создание сети филиалов или представительств требует гораздо большего времени и значительных инвестиций, которые в последние годы имели явную тенденцию к сокращению. Можно предположить, что в данном случае, развитие именно такого способа организации бизнеса как франчайзинг, позволит российским предприятиям использовать известные торговые марки, а также заниматься открытием и развитием бизнеса.

Согласно данным Всемирного совета по франчайзингу (WFC), количество франчайзинговых компаний приближается к 1,5 млн единиц. Франчайзинг в России развивается очень стремительно, ежегодный прирост количества занятых составляет 18 %, франчайзеров — 22,7 %, а число объектов франчайзинга ежегодно увеличивается на 35,3 %. Эти же показатели для США соответственно равны 0,5; 3,6; 0,4 %.

Статистика показывает, что франчайзинг как альтернативный способ ведения бизнеса привлекает все больше и больше людей, и к 2025 г. число занятых в области франчайзинга может составить почти 40 % от всей численности населения страны. Однако такой прогноз, по мнению специалистов, сможет оказаться реальным только при наличии специальной государственной программы поддержки франчайзинга.

По данным масштабного исследования Franshiza.ru, 2019 год был очень активен в части появления новых франчайзеров. В основном это региональные молодые проекты. Были и официальные приостановки программ франчайзинга у значительного числа сетей. Поэтому по итогу года с учетом выходов и уходов рынок франчайзинга вырос на 16% (для сравнения, на начало 2019 г. рынок показал рекордный рост на 19%, а в 2017 г. всего на 5%).

Говоря о структуре российского франчайзингового рынка, то следует отметить, большая доля приходится на такие сферы, как общественное питание, услуги бизнесу и населению и розничная торговля. Однако, в связи с развитием пандемии COVID-19, по мнению экспертов Ассоциации франчайзинга, структура изменится и большая часть придется на открытие медицинских лабораторий, розничную торговлю медицинскими препаратами, средствами личной гигиены, открытием бизнеса, связанного с IT-технологиями, компаниями, которые предоставляют услуги населению по доставке, а также курьерские службы. При этом объемы инвестиций и оборота на рынке останутся

прежними и даже увеличатся, изменениям подлежит только сама структура инвестирования.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросами изучения франчайзинга как современной модели развития бизнеса занимались такие российские и зарубежные ученые, как В.О. Семичева, В.С. Румянцева, О.М. Алиев, А.А. Степанчук, А.А. Сперанский.

Специфика и ключевые направления франчайзинга в России отражены в работах Г.Г. Азгальдова, О.В. Новосельцевой, А.С. Евдокименко. Методологией расчетов ставки роялти занималась О.В. Новосельцева в своих трудах «Методологические рекомендации индивидуальным предпринимателям по оценке стоимости торговой марки».

Признавая высокую теоретико-методическую и практическую ценность имеющихся исследований, следует указать на важность разработок в области управления франчайзинговыми компаниями организационно-методического характера, учитывающих как зарубежный опыт, так и передовую российскую практику и адаптированных к условиям конкретного региона. Подобная проблематика обусловила направленность исследования, тему выпускной квалификационной работы, определила постановку ее цели и задач.

Цель и задачи исследования. Целью выпускной квалификационной работы является разработка коммерческого предложения по продаже франшизы компании ООО «Кенгуру» для франчайзи.

Для достижения указанной цели в выпускной квалификационной работе поставлены и последовательно решаются следующие задачи:

- рассмотреть теоретические подходы к определению сущности франчайзинга: виды, формы, отечественный и зарубежный опыт;
- изучить развитие франчайзингового предпринимательства в России: позитивные факторы, препятствующие эффективному развитию;
- описать методические подходы к определению классификации франчайзинговых платежей;
- проанализировать основные показатели российского рынка франчайзинга: структура и перспективы;
- проанализировать социально-экономического положения Ставропольского края: перспективы развития до 2035;
- оценить развитие франчайзингового рынка в Ставропольском крае (на примере ведущих региональных франшиз);
- рассмотреть основные финансово-экономические характеристики, трудовые показатели, технические ресурсы сети детских магазинов компании ООО «Кенгуру»;
- рассчитать ставку роялти для франшизы компании ООО «Кенгуру»;
- разработать коммерческого предложения продажи франшизы ООО «Кенгуру» для франчайзи.

Объектом исследования является франчайзинг как форма развития бизнеса.

Предметом служат организационно-экономические отношения, складывающиеся по поводу формирования и

реализации франчайзинговых отношений на примере компании ООО «Кенгуру».

Теоретико-методологической базой исследования послужили теоретические исследования и практические разработки в области мировой, национальной и муниципальной экономики, государственного регулирования, муниципального менеджмента, а также в частных областях научного знания, касающиеся франчайзинга и управления розничной сетью франчайзингового ритейла.

При решении поставленных задач были использованы ключевые методологические принципы познания такие, как диалектический, конкретно-исторический, междисциплинарный, системный подходы, а также общенаучные методы экспертного, статистического и сравнительного анализа, табличные и графические приемы визуализации данных.

Информационно-эмпирической базой выпускной квалификационной работы послужили документы и материалы международных организаций, в частности, Международной Франчайзинговой Ассоциации (International Franchise Association), Всемирный совет по франчайзингу (WFC), Федеральная служба государственной статистики (Росстат), Российская Ассоциация франчайзинга (РАФ), Российский деловой медиахолдинг («РосБизнесКонсалтинг»), Официальный сайт по франчайзингу в России Franshiza.ru, а также аналитические и рабочие материалы компании ООО «Кенгуру».

Кроме того, нормативное обеспечение дипломного исследования составили Федеральные законы РФ,

Постановления Правительства РФ, приказы Министерств и ведомств РФ, нормативные акты органов местного самоуправления г. Пятигорска в области франчайзинга.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в анализе показателей эффективности развития рынка франчайзинга в стране и регионе, а также в систематизации зарубежного опыта и отечественных практик в решении проблем франчайзинга в российских субъектах.

Практическая значимость заключается в том, что полученные данные и рекомендации помогут представителям компании ООО «Кенгуру» оценить перспективность и экономический эффект от применения франчайзинговой схемы развития бизнеса, а также получить представление о преимуществах и принципах функционирования франчайзинговой системы на федеральном и региональных рынках.

Структура выпускной квалификационной работы. Структура обусловлена целью и задачами исследования, включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и литературы, приложения. Дипломная работа содержит 29 таблиц, 17 рисунков, 10 формул, изложен на 112 страницах.



# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА КАК ФОРМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

## **1.1 Теоретические подходы к определению сущности франчайзинга: виды, формы, отечественный и зарубежный опыт**

Одной из набирающих форм ведения бизнеса на сегодняшний день является франчайзинг. Под определением франчайзинга следует понимать покупку права ведения бизнеса под уже зарегистрированным бизнесе, с присущей покупке правом работы по заимствованной технологии. [11] Официальное определение содержится в ч. 2 ст. 1027 ГК РФ, где обозначенный вид деятельности именуется как коммерческая концессия. [24]

Можно выделить и другое определение франчайзинга – такая организация бизнеса, в которой франчайзер (продавец франшизы) передает независимому человеку или франчайзи право на продажу продукта или услуги этой компании. Франчайзи обязуется продавать продукт или услугу по заранее определенным процессам и законам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер. При этом франчайзи также приобретает право на использование имени компании, ее репутации, имиджа, продукта или услуги, маркетинговые технологии, экспертизы, механизмы поддержки. Чтобы получить такие привилегии, франчайзи должен внести первоначальный взнос – паушальный, франчайзеру, а затем выплачивает ежемесячные взносы –

роялти. Это своего рода аренда, потому что франчайзи никогда не является полноценным владельцем бренда, а просто имеет право использовать товарный знак на период выплаты ежемесячных взносов. Суммы этих взносов устанавливаются и прописываются в Договоре франчайзинга.

Введем дополнительные понятия по теме для дальнейшего исследования и анализа.

Франчайзинговый пакет – полная система ведения бизнеса, передаваемая франчайзи, она позволяет соответствующему предпринимателю вести свой бизнес успешно, не имея определенных знаний, умений и опыта. [9] Франчайзер – компания, которая выдает лицензию или передает в право использование свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы. [9] Франчайзи – человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование бренда. [9] Франшиза – это полная система бизнеса, которую франчайзер передает франчайзи. [33] Любой вид бизнеса можно превратить во франшизу. Международная Ассоциация Франчайзинга выделяет 70 отраслей хозяйства, в которых можно использовать методы франчайзинга.

Система франчайзинга основана на использовании конкретного товара. Этот товар должен обладать следующими признаками: известной торговой маркой, номенклатура товара должна быть ограничена.

Объектом франчайзинга могут быть следующие товары: продукт, услуга, производственный процесс, бизнес-процесс.

В отечественной и зарубежной практике выделяют следующие виды франчайзинга согласно видам деятельности. Первый – товарный вид, при котором предоставляется эксклюзивность права на продажу товаров по франшизе. То есть товарный франчайзинг, как понятно из самого понятия, касается исключительно права продавать продукцию и изделия под брендом франчайзера. [22 с, 44] Среди преимуществ данного вида для франчайзера выделяют следующие:

- возможность расширять области продаж, охватывать удаленные территории от производства или головного склада;

- естественное увеличение объемов продаж, при минимальных усилиях;

- возможность начать торговлю заранее под известной маркой, иметь разработанный ассортимент, сотрудничать с надежными поставщиками. [3]

При товарном франчайзинге система отношений имеет три вида (см. Рис.1.1).

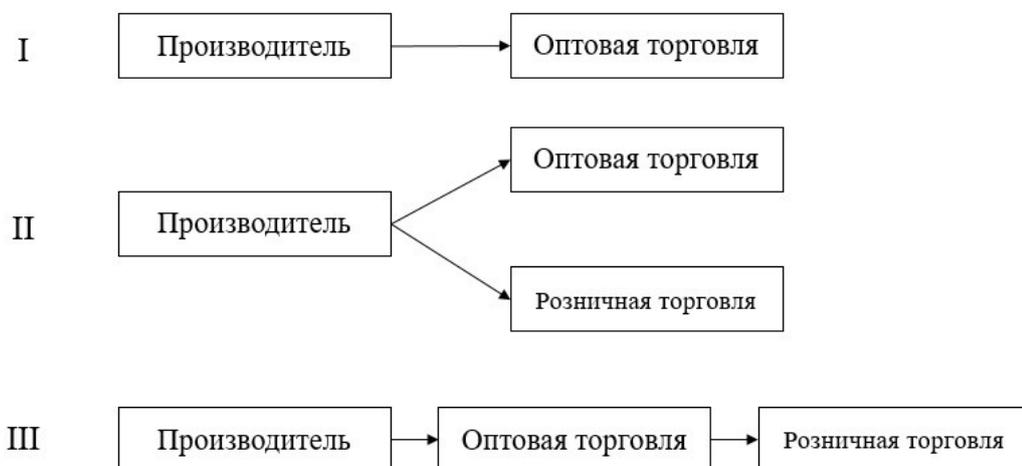


Рисунок 1.1 – Схема отношений при товарном франчайзинге

Во всех вариантах производитель является правообладателем, франчайзером. Основным передаваемым товаром является право на использование марки бренда франчайзера. В третьем варианте предполагается непрерывная связь производителя с оптовой и розничной торговлей, то есть оптовому предприятию предоставляется право уступки прав правообладателя на определенных условиях. Такого рода отношения в большинстве случаев выгодны франчайзеру, так как они обеспечивают ему продвижение товарного знака, расширение системы сбыта и непрерывную связь с потребителем через систему сбыта. Франчайзи при этом является частью контролируемой франчайзером сбыта.

Примерами товарного франчайзинга могут выступать франшиза магазина электроники и бытовой техники «Эльдорадо», обувные бренды «Эконика», «Пальмира».

Второй вид франчайзинга – производственный, считается самым сложным видом такого формата бизнеса, потому занимает на рынке франшиз не более 1 %. Производственными называются франшизы, предполагающие передачу технологии производства продукции, то есть выпуск уникальных изделий под торговым брендом франчайзера. [22 с, 76] Положительными сторонами такого вида являются:

- передача ноу-хау, технологии, позволяющие производить уникальные товары;
- помощь в выборе и закупке оборудования, а зачастую – предоставление производственной линии в лизинг;

- предоставление связей с проверенными временем поставщиками сырья для выпуска продукции. [4]

Схема отношений при данном виде франчайзинга представлена на рис.1.2.

В первом варианте схемы рис.1.2 франчайзером выступает производитель сырья, однако на практике чаще всего обладателем прав выступает предприятие, не являющееся производителем сырья или готовой продукции, и схема отношений складывается по двум другим вариантам. Примерами производственных франшиз могут служить: компания «ПаттерПинт» (производство тротуарной плитки, выплата паушального взноса около 850 тыс.руб.), компания «VitaCrisps» (производство чипсов из фруктов, изначальные инвестиции более 500 тыс.руб.), «ПолиграфычЪ» (выпуск штампов и печатей, первоначальный взнос 150 тыс.руб.).



Рисунок 1.2 – Схема отношений при производственном франчайзинге

Из примеров видно, что паушальный взнос довольно высок, это связано с тем, что франчайзи предоставляют уникальную технологию, на разработку которой он потратил

немало сил и средств, в связи с этим окупаемость составляет полтора-два года.

Третий вид – деловой франчайзинг, представляет собой продвинутую форму сотрудничества головной компании и ее франчайзи. В данном случае франчайзи получает не право торговать или предлагать услуги под торговой маркой франчайзера, он получает все элементы, которые нужны для открытия своего дела, то есть полную концепцию своего бизнеса. Франчайзер в таком случае предоставляет полную схему начала деятельности: от выбора помещений и его обустройства до униформы персонала, а также систему маркетинга, продвижения продукта и т.д. Это более широкий, развитый вид, который пользуется меньшим спросом среди начинающих предпринимателей. Преимуществами данного вида франчайзинга являются:

- франчайзи получает комплексное решение, готовый бизнес-проект, который позволит активно развивать свое дело с минимальными рисками.

- бизнес-формат предполагает, что торговая точка франчайзи будет действовать строго по концепции головной компании.

Говоря о примерах, одной из первых ласточек делового франчайзинга было открытие первого ресторана быстрого обслуживания мировой франчайзинговой сети «МакДональдс». Или, например, магазины «Milana» - готовый бизнес по продаже обуви. Франчайзер предоставляет не только товары, но и методику продаж, систему маркетинга, дизайнерский проект оформления магазина.

Концепция данного бизнеса проверена на многих франчайзи и доказала свою эффективность. Все бизнес-процессы отлажены и предоставляются новым партнерам комплексно.

Четвертый вид – сервисный франчайзинг, это нечто среднее между товарным и производственным видами. Сфера его применения – услуги. Суть заключается в том, что франчайзи предоставляется право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые передаются на основании договора. Основная направленность сервисного франчайзинга – высокий уровень обслуживания потребителей.

Схема отношений при данном виде франчайзинга представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Схема отношений при сервисном франчайзинге

Благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи, потребителю быстро становится известно, какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Осведомленность экономит время потребителей на поиск и удовлетворение собственных потребностей, а ожидаемое качество обслуживания оказывает положительное

эмоциональное воздействие и повышает вероятность повторных обращений к франчайзи. Примером может служить компания «Kodak».

Франчайзинг развивается в большинстве крупных стран мира. Одними из самых развитых стран в данной отрасли являются США, Франция, Тайвань и др. Развитие франчайзингового бизнеса в данных странах не только расширяет национальные границы, но и делает определенный вклад в ВВП. Страны-лидеры по количеству франчайзинговых компаний представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 - Страны-лидеры по количеству франчайзинговых компаний

Страна	Количество брендов, в тыс.шт.	Доля национальных брендов	Количество объектов, в тыс.шт.	Вклад франчайзинга в ВВП, в \$
США	3 828	95%	769,683	884 000 000 00
Тайвань	2 433	88%	128,305	70 000 000 000
Франция	1 719	90%	65,133	300 000 000 000
Австралия	1 160	86%	79,000	126 500 000 000
Россия	1050	60%	40,000	-
Германия	994	80%	76,500	78 500 000 000

Источник: составлено самостоятельно на основе данных статьи «Анализ развития франчайзинга в зарубежных странах» международного журнала

Рассмотрение вопроса развития франчайзингового бизнеса за рубежом по праву следует начать с США, как родины и одного из лидеров использования данного бизнес-

формата. Именно здесь Исаак Зингер со своей «Singer Sewing machine company» еще в 1851 году создал прообраз современного франчайзинга. [6]

Проведённые в США исследования Американской Ассоциации Франчайзинга показали, что если из числа начинающих предприятий выживает после двух лет деятельности всего 15 %, то среди франшизополучателей доля успешных предприятий составляет 85 %. Объем продаж по системе франчайзинга в США составляет порядка 1 трлн долл. США в год, при этом 40 % розничных продаж приходится на франчайзинг. В настоящее время больше всего франшиз продано предприятиями США. [1]

Регулирование франчайзинга в США осуществляется двумя путями: федеральное регулирование и государственное регулирование на уровне Штатов. Между федеральными инструкциями и инструкциями штатов существуют различия, и требования штатов жестче федеральных. США - крупнейшая в мире "франчайзинговая" держава, отличающаяся наиболее высоким уровнем развития специального франшизного законодательства, богатой судебной практикой по франчайзингу.

Значительно более давний опыт франчайзинга в США позволил общественности страны и всем ветвям власти на всех ее уровнях лучше, чем в других странах, выявить преимущества франчайзинга и его слабые места.

В Европе франчайзинг наиболее активно стал развиваться только после Второй мировой войны, в то время как в США он уже занимал довольно обширную сферу бизнеса. Распространение франчайзинга в Европе проходило

по разным направлениям, с учетом особенностей конкретной страны, культуры, уровня экономического развития и многих других факторов. Исходя из этого, направления франчайзинга в различных европейских странах отличаются друг от друга. Так, например, в Германии и Великобритании больше развит франчайзинг в области обслуживания, во Франции – в области распределения, в Испании – в области розничной торговли и т.д.

В настоящее время независимо от отрасли, почти каждое второе европейское предприятие – франшизное. Франчайзинг охватил такие сферы, как страхование и бухгалтерия, оптика и фармацевтика. По оценкам экспертов, в Европе функционирует более 4500 франчайзинговых систем и приблизительно 180 000 франчайзи, которые достигают общий объем продаж в размере более чем 150. млрд. долларов. [1] Лидирующие отрасли по использованию франчайзинга представлены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Лидирующие отрасли по использованию франчайзинга

При этом развитие франчайзинга в Европе происходит неравномерно во всех государствах. Так, по данным Европейской Федерации франчайзинга, наиболее масштабно франчайзинг развит в Великобритании, Германии, Франции, Испания. Эти же государства являются и крупнейшими (более 70 %) европейскими экспортерами франшиз. В соответствии с ежегодным отчетом данной организации, годовой оборот в области франчайзинга в странах ЕС составляет 467,6 млрд евро.

Ведущей страной на европейском рынке франчайзинга является Франция, которая занимает первую строчку в Европе по темпам распространения этой бизнес-модели. За 10 лет число франчайзинговых сетей в стране удвоилось. Формированию благоприятных условий для развития франчайзинга способствовали наличие правового режима, доступ к инновационным технологиям, поддержка и обучение франчайзи внутри сети. Стоит отметить, что благодаря Французской федерации франчайзинга и крупным франчайзинговым сетям именно французская модель успешно экспортируется в другие страны.

Резюмируя изложенное, можно отметить, что, возникнув в США и получив свое развитие в Европе и Азии, франчайзинг быстро развивается и проникает в разные страны мира. На данный момент уже имеется ряд стран, где активное развитие франчайзинга, увеличивает рост экономики страны, а также способствует развитию хороших партнерских отношений между странами. Задумываясь об открытии франшизы на территории той или иной страны,

необходимо изучить особенности ведения бизнеса на данной территории, статистические данные о развитии, преимущества развития того или иного бизнеса именно в этой стране и т.д., ведь каждая страна обладает своими национальными особенностями, в том числе и в развитии бизнеса.

## **1.2 Развитие франчайзингового предпринимательства в России: позитивные факторы и факторы, препятствующие эффективному развитию**

В последнее время в Российской Федерации наблюдается существенный рост франчайзеров. Складывается интересная тенденция, темпы прироста франчайзеров ежегодно в 1,5 раза выше, чем франчайзи, что является противоположным в других странах мира. В связи с этим предложений открыть франчайзинговый бизнес намного больше, чем спроса по данному направлению, и по различным причинам потенциальные предприниматели не готовы в полной мере использовать этот механизм для вступления в бизнес.

К причинам такого развития франчайзинга в России можно отнести игнорирование некоторых обязательных условий франчайзинга, что привело к возникновению фирм, называющих себя франчайзинговыми, но на самом деле, не имеющими с франчайзингом ничего общего. К таким условиям относят наличие известного бренда, обоснованной выплаты франчайзинговых платежей, контроль и поддержка

со стороны франчайзера, без этого условия развитие франчайзинговой сети невозможно.

В настоящее время существует проблема – определение объективного уровня франчайзингового платежа, нет никаких официально-утвержденных способов и конкретного расчета данного показателя, поэтому необходима разработка методики по определению величины франчайзинговых платежей.

Основные факторы сдерживания развития франчайзинга в нашей стране можно классифицировать по причинам их возникновения:

- отсутствие опыта франчайзинговой деятельности;
- несерьезное отношение к интеллектуальной собственности;
- боязнь франчайзи потерять самостоятельность. [23 с, 119]

Важным психологическим фактором, препятствующему развитию франчайзинга, является несерьезное отношение к интеллектуальной собственности. Решение этой проблемы требует сочетания экономических и правовых воздействий, которые сделают неэффективным несанкционированное использование чужой интеллектуальной собственности. В связи с чем, образовательный фактор сдерживания развития франчайзинга – слабая подготовка предпринимателей в этой области. Отечественные специалисты предлагают решение в этой стези – создание ученых и консультационных центров по франчайзингу на базе Российской ассоциации франчайзинга, это в свою очередь требует решения экономических проблем. Однако, в то же время решение образовательных проблемы

приведут к расширению познаний в области права и экономики.

Экономические факторы сдерживания развития франчайзинга:

- нестабильность развития экономики России (франчайзинговые схемы требуют стабильности и предсказуемости экономики);

- отсутствие у большинства предпринимателей потенциальных франчайзи - необходимого стартового капитала для вхождения в стартовую систему;

- сложность получения кредитов для создания стартового капитала;

- сложность в определении объективно-допустимых величин франчайзинговых платежей.

Из вышеперечисленных проблем самой важной является отсутствие стабильности экономики, если вернуться к определению франчайзинга - система отношений, закрепленная системой договоров. Естественно, что подобная система, объединяющая экономически независимых предпринимателей, становится инерционной.

Немаловажной и одной из основных - нехватка первого взноса на вхождение в систему франчайзинга, также существуют проблемы в поиске самих средств. При получении кредита необходимо предоставить убедительный бизнес-план, где четко должны прослеживаться показатели результативности, а потенциальный франчайзи должен быть готов вложить одну треть доли от общей суммы собственных средств. Отсюда следует, что личная финансовая

ответственность является необходимым требованием при выборе франчайзи.

Учитывая, что франчайзи должен внести разовую франшизную плату (паушальный взнос), то стартовый капитал должен быть достаточно большим, а попытка получить кредит также сталкивается с рядом проблем: уровень доходности франчайзи, с учетом всех франчайзинговых платежей (роялти, отчисления в центральный рекламный фонд), может привести к тому, что срок возврата кредита будет большим, а учитывая действующие ставки по кредитам, и вовсе невозможным, существующая правовая система еще больше затрудняет кредитование франчайзи. Единственным выходом из ситуации:

- установление льготных условий для таких предприятий;

- создание единой базы франчайзеров и франчайзи в Российской ассоциации франчайзинга;

- поручительство Российской ассоциации франчайзинга над своими членами. [12]

Проблемы франчайзинга также концентрируются и в области права, это вызвано тем, что франчайзинг основан на системе договорных отношений и должен быть подкреплён серьёзной правовой базой. [12] Отсутствие соответствующей законодательной базы в сфере коммерческой концессии, нормы которой изложены в ст. 54 ГК РФ. Следует отметить несколько слабых мест документа:

- возможность одной стороны прервать соглашение путем простого извещения контрагента за полгода до расторжения контракта;

- необходимость регистрировать франчайзинговый договор органом, регистрировавшим правообладателя, в качестве которого выступает франчайзер;

- сохранение договора коммерческой концессии в силе, в случае изменения одной из сторон. [24 ст. 54 ГК]

Эксперты отмечают, что решение данных проблемы и дальнейшее перспективное развитие невозможно без законодательного акта «О франчайзинге». Без определенных законов франшиза не будет работать в полной мере.

Все это затрудняет использование франчайзинга в отечественной экономике. Актуальным является создание единого реестра всех франчайзинговых предприятий в России на базе Российской ассоциации франчайзинга. Франчайзинговым предприятием будет считаться только то, которое будет являться членом данной ассоциации. Введение такого обязательного условия позволит решить проблему недобросовестных предприятий, которые выдают себя за франчайзинговые, но не являются ими. Кроме того, это позволит объединить все предприятия для решения острых вопросов в области франчайзинга.

Повышение эффективности и развитие франчайзинга в России требует внесения изменений в законодательство. Ими необходимо достичь следующих целей:

- создание условий для реальной конкуренции франчайзинговых систем с традиционно сложившимися механизмами реализации товаров;

- обеспечение удобства применения законодательных актов для участников франчайзинговой системы;
- создание прозрачности франчайзинговой системы и ее элементов для контролирующих органов. [13]

Таким образом, для развития франчайзинга в России имеются достаточно широкие возможности. Но для реализации этих возможностей отсутствует специальное законодательство по франчайзингу, и именно поэтому необходимо создать определенные условия. Нужна законодательная инициатива по разработке закона о франчайзинге и внесения соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты.

Говоря о перспективах развития франчайзинга, можно выделить следующие особенности:

- развитие франчайзинга в регионах России. Хотя и для российского бизнеса характерно неравномерное распределения бизнеса, так как обычно после внедрения на московском или петербургском рынках, бизнесмены начинают продвигать его в регионы. Специалисты рекомендуют обратить внимание на развитие франчайзинга в Нижнем Новгороде, Самаре, Ростове-на-Дону, Перми, Омске, Владивостоке и др. Но для начала необходимо провести «ликбез», заняться обучающими программами. Основная перспективность развития франчайзинга – активное занятие обучением бизнесменов в регионах этому виду бизнеса. [15]

- расширение границ франчайзинга. По мнению исполнительного директора РАФ Юрия Михайличенко, франчайзинг становится реальным инструментом для вывода экономики на мировой рынок, но при условии, что создаются

пакетные предложения. Он убежден, что под франшизами следует продавать не только имя бренда, но и определенный набор услуг, который сопровождает бизнес. В качестве примера можно привести франшизу по производству летательных аппаратов «Бомбардье». Французы продают не только сервис, но и аэропорты и направления полетов. [14]

- развитие существующих компаний в новом русле на условиях франчайзинга. В этой ситуации будет неудивительно, что в скором времени открытие отделений «Почта России» будет осуществляться частными компаниями на условиях франчайзинга.

Нововведения предусмотрены законопроектом «О почтовой связи», и по словам сооснователя сетей терминалов автоматизированной доставки QiwiPost Игоря Зубова, франчайзинговая схема функционирования почтовых отделений успешно применяется в странах Европы. Сам оператор управляет 10-20% всех отделений, остальные открыты по договорам с сетевыми магазинами и ИП. [13]

- участие женщин во франчайзинговом бизнесе. Женщины являются хорошими руководителями, способными сохранять преобладание даже в самых напряженных ситуациях. Благодаря появлению такой модели ведения бизнеса, количество женщин в предпринимательской среде увеличилось в несколько раз. Согласно статистике РАФ, количество женщин, владеющих франшизой, за последние пять лет увеличилось на 43%. [12]

- открытие и выделение новых рыночных ниш. Согласно специальному исследованию, в сфере услуг будут продолжаться специализация и выделение новых рыночных

ниш. Такие услуги, как ремонт жилищ, дизайн интерьеров, уход за газонами, услуги в сфере жилья, уход за детьми, услуги в области воспитания и образования, наряду с некоторыми видами франшиз станут популярными для применения франчайзинга. Происходят активные действия слияния и поглощения, при которых небольшие сети объединяются друг с другом, но, в конечном счете, поглощаются гигантами бизнеса. [7]

В заключение необходимо отметить, что, конечно, существует целый ряд причин, тормозящих развитие франчайзинга в нашей стране, но, несмотря на все выявленные проблемы, он остается самым надежным вариантом организации бизнеса в рыночной системе. Новые тенденции, которые возникают на рынке франчайзинга, помогут вывести данную форму организации бизнеса на новый уровень.

### **1.3 Методические подходы к определению классификации франчайзинговых платежей**

Достаточно существенную проблему в сфере управления масштабированием бизнеса представляет собой корректная оценка стоимости франшизы, которая учитывала бы и параметры эффективности покупателя франшизы, самого инвестиционного проекта и понесенные затраты на развитие франчайзинговой программы ее организатора. В этой связи следует отметить, что при определении стоимости франшизы, как правило, в настоящее время используется достаточно

субъективистский подход. Крайне редко в экономической практике для решения данного вопроса используются точные количественные экономико-математические методы и модели.

Обычно стоимость франшизы определяется исходя из тенденций отраслевой экономической практики. Так, например, по данным на конец 2019 г. стоимость первоначального (паушального) взноса по франчайзинговым программам сферы ресторанного обслуживания варьируется в диапазоне от 700 т.р. до 1500 т.р. Для франшиз кафе стоимость первоначального взноса в среднем в 1,4-1,6 раза меньше. Соответственно, в рамках указанного диапазона цена приобретения устанавливается путем переговоров. На ее формирование в конечном итоге влияют как эффективность и известность разработчика франчайзинговой программы, так и финансовые возможности покупателя франшизы. Кроме того, разумеется, величина первоначального взноса по франшизе зависит от конкурентных экономических и организационных условий последней, в первую очередь от степени будущей интеграции франчайзера и франчайзи. Общую стоимость франшизы, включающую как паушальный взнос, так и роялти, можно оценить по следующей базовой формуле:

$$F = P + R/I$$

(1)

где F – общая цена франшизы;

$P$  – величина единовременного первоначального (паушального) взноса, выплачиваемого франчайзи;

$R$  – сумма ежегодных роялти, выплачиваемых приобретателем франшизы франчайзеру;

$i$  – ставка дисконтирования денежных потоков компании-франчайзи, которая может быть определена классическими методами финансовой оценки, такими, в частности, как WACC (метод средневзвешенной стоимости капитала) или CAPM (метод безрисковой ставки, скорректированной на величину отраслевой премии за риск).

Фактически вторая часть приведенной выше формулы кумулятивной оценки стоимости франшизы, включающей в себя как первоначальный взнос, так и регулярные роялти, представляет собой вариант модели Гордона, широко используемой в теории и практике управления финансами для оценки современной стоимости будущего, условно бессрочного денежного потока. Данная модель имеет, на наш взгляд, следующие недостатки, которые могут привести к достаточно существенным аналитическим искажениям при ее практическом использовании:

- достаточно сложно корректно определить величину ежегодного роялти ( $R$ ) ввиду того, что последняя, как правило, устанавливается в процентном соотношении от выручки франчайзи, а последняя зависит от множества факторов развития конкретного сегмента отраслевого рынка;

- модель Гордона, используемая в рамках приведенной выше формулы, исходит из предположения об условно-бессрочном характере франчайзингового обслуживания, что,

разумеется, не соответствует тенденциям экономической практики;

- приведенная ранее модель не учитывает как собственно экономическую эффективность инвестиционного проекта, масштабируемого на основании франшизы, так и связанные с ним специфические риски, вытекающие из рыночной неопределенности и иных факторов.

Согласно методики А.В. Якимова, для оценки эффективности масштабирования бизнеса на основании франчайзинга достаточно сопоставить стоимость франшизы, полученной по приведенной выше формуле (F), с чистой приведенной стоимостью инвестиционного проекта (NPV). [16] По нашему мнению, подобный подход является достаточно утрированным, поскольку он не учитывает такие параметры, как первоначальные инвестиции в развитие франшизы, осуществленные франчайзером, уровень рыночного риска и другие значимые финансово-экономические параметры.

В этой связи для оценки экономически справедливой стоимости франшизы предлагается использовать модифицированный подход теории опционов. В рамках указанной теории существует модель Блэка-Шоулза, позволяющая определить цену опциона колл на основании ряда значимых экономико-статистических параметров. В классическом варианте модель Блэка-Шоулза выглядит следующим образом:

$$C = S * N(d1) - X * e^{-r_i t} * N(d2)$$

(2)

$$d1 = \ln(S/X) + (r + \delta^2/2) * T / (\delta * T^{0.5})$$

(3)

$$d2 = d1 - \delta * T^{0.5}$$

(4)

где С – экономически справедливая стоимость опциона на приобретение некоторого актива на фондовом рынке (акций, облигаций, иных ценных бумаг);

S – текущая цена базисного актива (спот);

N – статистическая функция нормального распределения;

d1, d2 – промежуточные статистические параметры модели; X – цена исполнения опциона (т.н. “цена-страйк”);

r – т.н. «безрисковая ставка», в качестве аналога которой может быть использована ключевая ставка ЦБ РФ;

T – срок, оставшийся до исполнения опциона;

δ – среднее квадратическое отклонение доходности базового актива (основной параметр меры риска модели).

В целом, модель Блэка-Шоулза позволяет достаточно корректно оценить экономически справедливую текущую стоимость опциона исходя из стоимости базового актива (ценных бумаг конкретной корпорации), на которые заключается опцион, уровня их рыночного риска, временного фактора и нормального распределения вероятности – наиболее распространенной траектории протекания экономических процессов, результаты которых имеют вероятностный характер. Кроме того, данная модель может быть использована не только для исследования стоимости финансовых опционов на рынке производных фондовых

инструментов, но и в некоторых других областях экономического анализа, в частности в рамках методического инструментария оценки бизнеса. [17]

Нами предлагается модификация формулы Блэка-Шоулза для оценки экономически справедливой стоимости франшизы. Предлагаемая модификация данной формулы будет иметь следующий вид:

$$Fes = NPV * N(d1) - If * e^{-r \cdot T} * N(d2) \quad (5)$$

$$d1 = (\ln(NPV/If) + (r + \beta^2/2) * T) / (\beta * T^{0.5}) \quad (6)$$

$$d2 = d1 - \beta * T^{0.5} \quad (7)$$

где  $Fes$  – экономически справедливая стоимость масштабирования бизнеса на основании франшизы;

$NPV$  – чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта масштабирования бизнеса на основании договора франчайзинга (для одного объекта – торговой точки, одного кафе и т.п.);

$N$  – статистическая функция нормального распределения;

$d1, d2$  – промежуточные статистические параметры модели;

$If$  – инвестиции в развитие бренда со стороны франчайзера (в расчете на одну торговую точку);

$T$  – средний срок окупаемости проектов данной отрасли экономики;

$r$  – т.н. “безрисковая ставка”, в качестве аналога которой может быть использована ключевая ставка ЦБ РФ (по данным на март 2019 г. составляет 7,75%); [29]

$\beta$  – коэффициент, отражающий средний уровень риска проектов данной отрасли (определяется посредством статистического анализа, для отрасли кафе и ресторанов составляет порядка 1,2-1,25). [17]

Таким образом, предлагаемая модифицированная модель Блэка-Шоулза даст возможность оценки экономически справедливой стоимости франшизы (в расчете на одну торговую точку) исходя из следующих базовых параметров:

- эффективности проекта, оцениваемой методом чистой текущей стоимости (NPV);

- инвестиций франчайзера в развитие бренда, собственно и позволяющих осуществлять программу франчайзингового обслуживания;

- среднего уровня окупаемости проектов данной отрасли экономики, от величины которого также зависит потенциальная привлекательность масштабирования бизнеса на основании использования договора франчайзинга;

- уровня финансово-экономического риска, который может быть укрупненно оценен  $\beta$ -коэффициентом для данной отрасли экономики;

- параметров распределения вероятностей.

Наиболее популярные методы оценки франчайзинговых платежей представлены в Методических рекомендациях по расчету вознаграждений (ставки роялти и паушального взноса) за использование товарного знака. Данные

Рекомендации разработаны коллективом автором, имеющих теоретические знания и практический опыт в области оценки стоимости нематериальных активов, а также в применении нечеткой логики для решения научных и практических задач.

Основное практическое назначение Рекомендаций заключается в методическом обеспечении работ, связанных с определением и анализом условий лицензионного договора на использование товарных знаков, включая работы по оценке стоимости прав на товарные знаки, в тех случаях, когда они являются предметом лицензионного договора. Рекомендации применимы также при проведении судебных и/или внесудебных экспертиз. Рекомендации соответствуют Федеральному закону № 135-ФЗ от 29.07.1998 «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» и требованиям Федеральных стандартов оценки (далее — ФСО) ФСО №1, 2, 3, 11.

Согласно данным Рекомендациям, выделяют четыре основные метода расчета ставки роялти.

Рейтинговый метод - предполагает построение системы рейтингов по характеристикам товарных знаков, лицензионные соглашения которых известны, а затем соотнесение характеристик оцениваемого товарного знака с этой системой рейтингов. Может использоваться в тех случаях, когда из-за каких-либо особенностей товарного знака использовать один единственный, например, рыночный метод, невозможно, либо речь идет о предварительной оценке и о более точных результатах говорить рано, либо

когда необходимо оценить значимость (рейтинг) результатов, полученных различными методами.

Метод «отраслевых стандартов» - условное название методов поиска опубликованных диапазонов значений ставок роялти, полученных статистическими методами анализа данных по отраслям, группам отраслей, отдельным видам продукции (товаров или услуг). В качестве источников информации используются публикации, признаваемыми профессиональными сообществами как наиболее соответствующие сложившейся практике оплаты за использование товарных знаков.

Рыночный метод (сравнительный) - базируется на поиске и анализе сделок по лицензированию аналогичной продукции (товаров и услуг), информация по которой доступна для выполнения оценки. В отдельных случаях может использоваться информация по уже существующим, ранее заключенным лицензионным соглашениям с оцениваемым товарным знаком, если условия заключения этих договоров, по имеющейся информации, были рыночными.

Метод Новосельцева - устанавливает функциональную зависимость между отдельными экономическими показателями производства и реализации продукции по лицензии (цена, прибыль, дополнительная прибыль, себестоимость, рентабельность, доля прибыли лицензиара в прибыли лицензиата) и представляет эти зависимости в виде аналитических выражений, позволяющих произвести расчет неизвестных экономических показателей по совокупности других (известных) показателей, а также расчет денежных потоков, размера лицензионных платежей, ставки роялти,

доли прибыли лицензиара в прибыли лицензиата, рентабельности и цены лицензии.

Все расчеты по данным методикам будут произведены в практической главе с учетом качественных и количественных характеристик компании ООО «Кенгуру».

## **2 АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ФЕДЕРАЛЬНЫЙ И РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВНИ**

### **2.1 Основные показатели российского рынка франчайзинга: структура и перспективы**

На сегодняшний день официальная статистика франчайзинговых предприятий в Российской Федерации не ведется ввиду того, что в соответствии с действующим законодательством франчайзинг не является отдельным видом бизнеса, поэтому по нему не предусмотрена специальная налоговая отчетность и единая методика статистического учета франчайзинговых компаний на рынке отсутствует. Также актуальных точных количественных показателей по франчайзинговым предприятиям нет, исследователям сложно оценить объем текущего рынка, однако существуют приблизительные оценки, сделанные специалистами, объединениями предпринимателей, а также некоторая информация из каталогов франшиз и данных Российской ассоциации франчайзинга.

Согласно данным Всемирного совета по франчайзингу (WFC), количество франчайзинговых компаний приближается к 1,5 млн единиц. Сравнение уровня развитости франчайзинга в России и других странах представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Уровень развития франчайзинга в России и за рубежом

Страна	Кол-во брендов, предоставляющих франшизу	Доля национальных брендов, %	Кол-во объектов	Вклад франчайзинга в ВВП стран, млн долл.
Россия	1050	60	40 000	—
США	3828	95	769 683	844 000
Германия	994	80	76,500	78 500
Франция	1719	90	65,133	300 000

Источник: Российская ассоциация франчайзинга. Сайт: <https://rusfranch.ru>

Анализируя данные, представленные в табл. 2.1, можно сделать вывод о неразвитости такого способа ведения бизнеса в России, как франчайзинг. Несмотря на то, что в России достаточно брендов, предоставляющих франшизу, количество людей, готовых ее приобрести, необычайно мало, особенно если учесть размеры страны. Также отсутствует инициатива создания подобных организаций. Так, если в США, Германии и Франции доля иностранных брендов, предоставляющих франшизу, не превышает 20 %, то в России этот показатель равен 40 %. Также вклад франчайзинга в ВВП страны может быть весьма значительным, примерами служат США, Германия и Франция, но в России он не определен, так как франчайзинговые отношения регулируются договором коммерческой концессии и не существует отдельного законодательства, что не позволяет точно посчитать данный показатель. [10]

Также франчайзинг при успешном своем функционировании позволит не только улучшить состояние экономики в целом, но и поспособствует развитию экономики регионов. Была проведена оценка роста франчайзинга в Российской Федерации. Динамика развития франчайзинговых компаний в РФ за 2010–2019 гг.

представлена в табл. 2.2

Таблица 2.2 - Развитие франчайзинга в России

Россия	2010	2011	2017	2019	2025*	Ежегодный прирост, %
Количество занятых	677 051	776 944	2 150 000	2 750 000	4 000 000	+18
Франчайзеры	485	595	1400	1800	2500	+22,7
Объектов франчайзинга	20 731	28 044	32 500	40 000	400 000	+35,3
Доля франчайзинга в ВВП		1,90%		5%		

Источник: составлено авторами.

Анализируя данные, представленные в табл. 2.2, можно сделать вывод, что франчайзинг в России развивается очень стремительно, ежегодный прирост количества занятых составляет 18 %, франчайзеров — 22,7 %, а число объектов франчайзинга ежегодно увеличивается на 35,3 %. Эти же показатели для США соответственно равны 0,5; 3,6; 0,4 %.

Таким образом, статистика показывает, что франчайзинг как альтернативный способ ведения бизнеса привлекает все больше и больше людей, и к 2025 г. число занятых в области франчайзинга может составить почти 40 % от всей численности населения страны. [35] Однако такой прогноз, по мнению специалистов, сможет оказаться реальным только при наличии специальной государственной программы поддержки франчайзинга.

По данным масштабного исследования Franshiza.ru, 2019 год был очень активен в части появления новых франчайзеров. В основном это региональные молодые проекты. Были и официальные приостановки программ франчайзинга у значительного числа сетей. Поэтому по итогу года с учетом выходов и уходов рынок франчайзинга вырос на 16%. (для сравнения, на начало 2019 г. рынок показал рекордный рост на 19%, а в 2017 г.- всего на 5%). [38]

Многие сети из указанных 2600 продают франшизу в пассивном режиме, не вкладывая средства в привлечение новых партнеров, поэтому в каталогах, на выставках и в интернете их невозможно увидеть.

Аналитики Franshiza.ru оценили объем рынка франчайзинга в России по итогу 2019 года в 2,8 триллионов рублей в год. Число занятых во франчайзинговых сетях в России – около 1,4 миллиона человек (см. Рис. 2.1). [41]

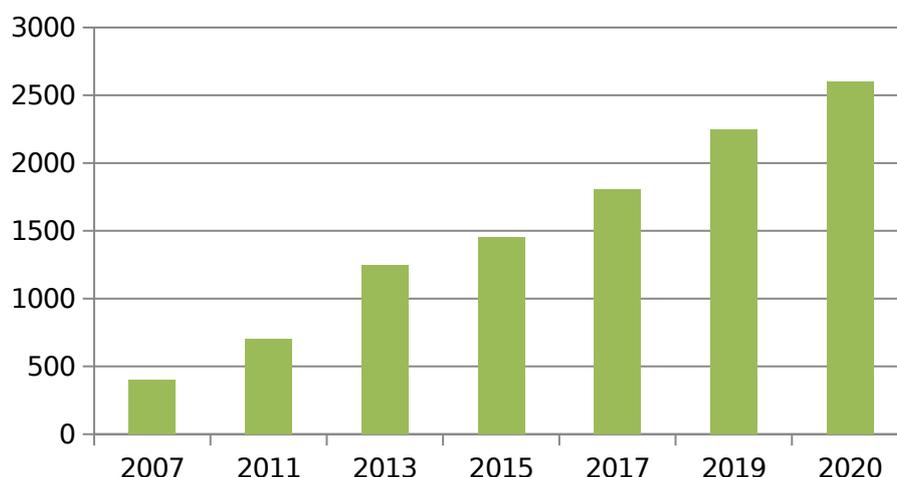


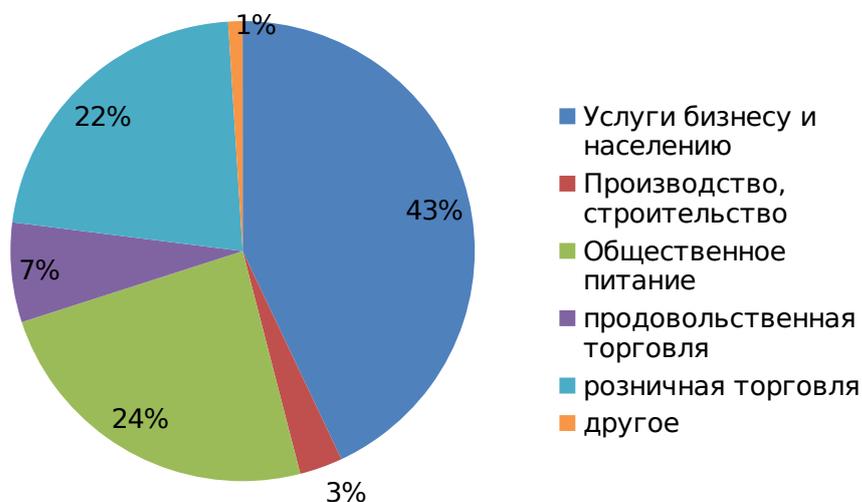
Рисунок 2.1 – Количество франшиз в России на начало 2020 года

На сегодняшний день большинство компаний-франчайзеров – это российские концепции. Доля

международных сетей - не более 20%. Региональная структура выглядит следующим образом: 73% - это региональные франшизы. [40] Большинство из новых появляющихся франшиз - это именно региональные концепции, Москва сохраняет второй год долю в балансе в основном за счет появления новых предложений от уже действующих франшиз.

Около 48% российских франчайзеров, активно развивающих франшизу, уже имеют франчайзинговые филиалы сети за пределами РФ. В большинстве случаев это развитие в соседних странах - Белоруссия, Казахстан, Узбекистан и т.д. Стали распространены выходы российских франшиз на рынки Европы, Ближнего Востока и Азии.

Самым динамичным сегментом последних нескольких лет является сфера услуг прежде всего населению. Сегмент общепита прирастает в основном за счет концепций фаст-фуда. Сложнее себя чувствует сегмент розничной торговли, который за 1,5 года с 33% сократился до 22% (см. Рис.2.2)



## Рисунок 2.2 – Структура франчайзинга в России на конец 2020 года

На сегодняшний день средний возраст франшизы, продающейся на российском рынке составляет 4 года, рынок франшиз «молодеет». Кроме того, важен еще один параметр - средний возраст компании, запускающей свою франшизу (время от появления бизнеса до момента предложения собственной франшизы) составляет 3 года. Если проанализировать инвестиционный потенциал покупателей франшиз, то основной запрос находится в сегменте до 1 млн.рублей (это альтернатива банковским вкладам и наемному труду). [40]

По данным исследования Franshiza.ru рынок франчайзинга в России за 2019 году по уровню интереса покупателей и инвесторов вырос на 10%. И по-прежнему рынок франчайзинга остается рынком покупателя - франчайзеры вынуждены выводить новые форматы, снижать паушальный взнос, вводить гарантии успешности и т д в борьбе за франчайзи. Если проанализировать особенности спроса на франшизы, то по данным Franshiza.ru, лидером предпочтений предпринимателей является сфера услуг (46%) (см. Рис. 2.3).

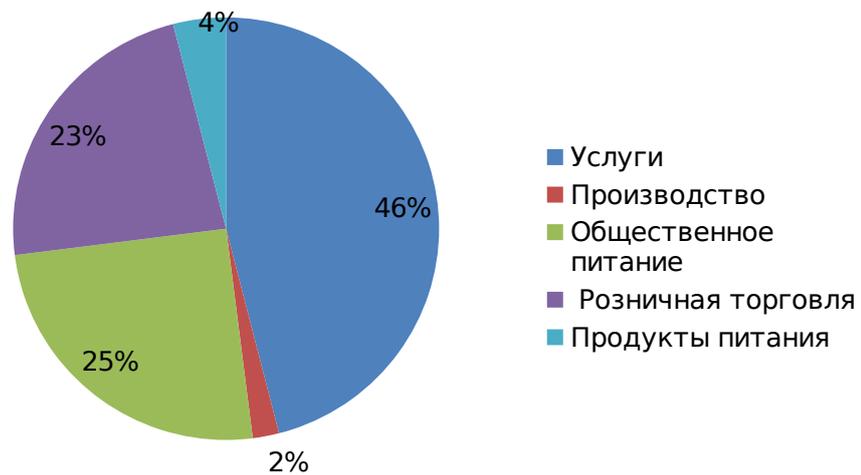


Рисунок 2.3 - Сферы интереса покупателей франшиз в России на начало 2020 г

На данный момент времени активный интерес к франчайзинговым предприятиям в России растет по трем направлениям: общественное питание, услуги бизнесу и населению и розничная торговля. Прирост к концу 2019 года в этих отраслях составил примерно 40% по отношению к 2018 году. Сравнивая показатели, следует обратить внимание, что в 2018 году было продано 176 франчайзинговых пакетов с сегменте общепита и 347 пакетов в рамках услуг населению и бизнесу (B2B), а на конец 2019 года их количество возросло в 1,5 раза. [40] В январе 2020 года издание Forbes опубликовало рейтинг лучших франчайзинговых компаний (рейтинг основан на данных порталов по франчайзингу, мнения экспертов и самой базе издания Forbes). Среди критериев выделяли: дату выпуска франшизы (не позднее 2015 года), количество закрытых точек в течение 2019 года (должно быть не более 50% от числа открытых), среднюю годовую выручку с одной франчайзинговой точки, срок окупаемости, показатель уровня ROI, рентабельности, долю

мультионеров (франчайзи, которые владеют двумя или более точками). В рейтинг попало 30 компаний, распределенные на три группы и ранжированные с учетом собранной информации, представлен в табл. 2.3. [41]

Таблица 2.3 - Рейтинг франчайзинговых компаний с инвестициями от 5 до 25 млн. рублей

Место	Название компании	Инвестиции, млн.руб.	Количество фран.точек	Годовая выручка, млн.руб	Годовая прибыль, млн.руб
1	Аскона	7,3	256	37,5	6
2	Sun School	8,8	73	14,9	4,7
3	IL Патио	22,5	66	65	9,8
4	Вилгуд	5	107	40,15	6
5	Fit Service	5,2	125	21,6	4,5
6	Para John's	11	51	42	5
7	Шоколадница	10	89	33,6	5,7
8	2GIS	20	78	26	5,7
9	Додо Пицца	9	278	35,3	5,3
10	Subway	5	598	11	1,76

Источник: составлено автором по данным рейтинга франшиз Forbes

Из табл. 2.3 видно, что на первом месте сетевой ритейл Аскона с разноформатными франшизными точками в количестве 256, сеть детских садов Sun School и сеть ресторанов итальянской кухни IL Патио. Больше 50% компаний составляют рынок общественного питания (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Рейтинг франчайзинговых компаний с инвестициями от 1 до 5 млн. рублей

Место	Название компании	Инвестиции, млн.руб.	Количество фран.точек	Годовая выручка, млн.руб	Годовая прибыль, млн.руб
-------	-------------------	----------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

			к		
1	IQ007	1,4	418	21,6	11,4
2	Миэль	1,7	78	36	12
3	Mr. Doors	3	79	50	5
4	Лечу	3,5	83	42	7,6
5	Лабораторная служба Хеликс	2,5	293	24,2	6,5
6	Позитроника	3,5	184	37,5	7,25
7	Четыре глаза	1,8	70	21,1	7,8
8	Unibrait	2,2	109	7,7	5,6
9	Мария	2,5	201	30	4,5
10	Инвитро	2,9	539	20,5	3,7

Источник: составлено автором по данным рейтинга франшиз Forbes

Исследуя рейтинг франшиз с инвестициями от 1 до 5 млн. рублей (согласно табл. 2.4), видно, что первые три места занимают: сеть школ развития интеллекта и скорочтения IQ007, агентство недвижимости «Миэль», а также сеть салонов мебели «Mr. Doors». [36] В данном рейтинге присутствуют и компании, которые занимаются медицинской деятельностью – это сеть медицинских клиник «Лечу.ру», лабораторная служба «Хеликс» и компания «Инвитро». Рейтинг франчайзинговых компаний с инвестициями до 1 млн. рублей представлен в табл. 2.5.

Таблица 2.5 - Рейтинг франчайзинговых компаний с инвестициями до 1 млн. рублей

Место	Название компании	Инвестиции, млн.руб.	Количество фран.точек	Годовая выручка, млн.руб	Годовая прибыль, млн.руб
1	Чемпионка	0,5	455	7	3
2	Юниор	0,5	345	3,8	3,4

3	СДЭК	0,7	1109	13,4	3,1
4	Fast&Shine	0,2	464	4,08	1,2
5	Слетать.ру	0,3	519	2,6	1,5
6	Gelateria Plombir	0,5	138	4,2	1,7
7	White&Smile	0,3	270	1,4	0,9
8	33 Пингвина	1	1481	5,6	1,6
9	Годограф	0,5	69	3,45	1,5
10	GrossHaus	0,8	181	7	2,5

Источник: составлено автором по данным рейтинга франшиз Forbes

В рейтинге с инвестициями до 1 млн.рублей (табл. 2.5) лидирующие позиции занимают сеть детских танцевальных и футбольных клубов «Чемпионка» и сеть футбольных школ «Юниор». [37] Развитием и образованием детей занимается компания «Годограф» (9 место в рейтинге), которая подготавливает детей к ОГЭ и ЕГЭ. В лидеры вошли и франчайзинговые компании общественного питания: «33 Пингвина», «Gelateria Plombir». Сфера услуг представлена такими организациями, как «СДЭК», сеть автомобильных моек «Fast&Shine», студии по отбеливанию зубов «White&Smile». [37]

Для российского бизнеса зарубежные франшизы менее привлекательны, так как они зачастую не адаптированы к практике российского предпринимательства. Не в полной мере учитывают спрос потребителей на рынке и его тенденции, направления.

Иностранные франчайзеры работают по двум схемам на рынке франчайзинга в России: прямой франчайзинг и

мастер-франшиза. В первом случае со стороны иностранного партнера идет полное сопровождение и поддержка местного франчайзи напрямую. Большинство импортных франшиз функционируют именно по такому принципу. Во втором случае предполагается поиск представителя (мастера-франшизы), которому передается право управлять всей системой франчайзинга данной компании в стране, также осуществлять поиск покупателей франшизы бренда и контролировать все бизнес-процессы. До последнего времени компания «McDonald's» придерживалась подобной схемы работы. [39] Также, примером может служить и американский лидер в сфере ресторанного быстрого питания «Burger King», партнером и обладателем мастер-франшизы которого стала сеть кофеен «Шоколадница» на территории России.

Если рассматривать структуру мирового и российского рынков франчайзинга, следует отметить, что они схожи, однако российский более концентрированный. Так на долю сферы услуг российского рынка приходится 3 отрасли мирового – 46%. Удельный вес всех трех основных сфер составляет более 90%: сфера услуг, розничной торговли, общественное питание (на мировом рынке – 48%) (см. Рис. 2.4).

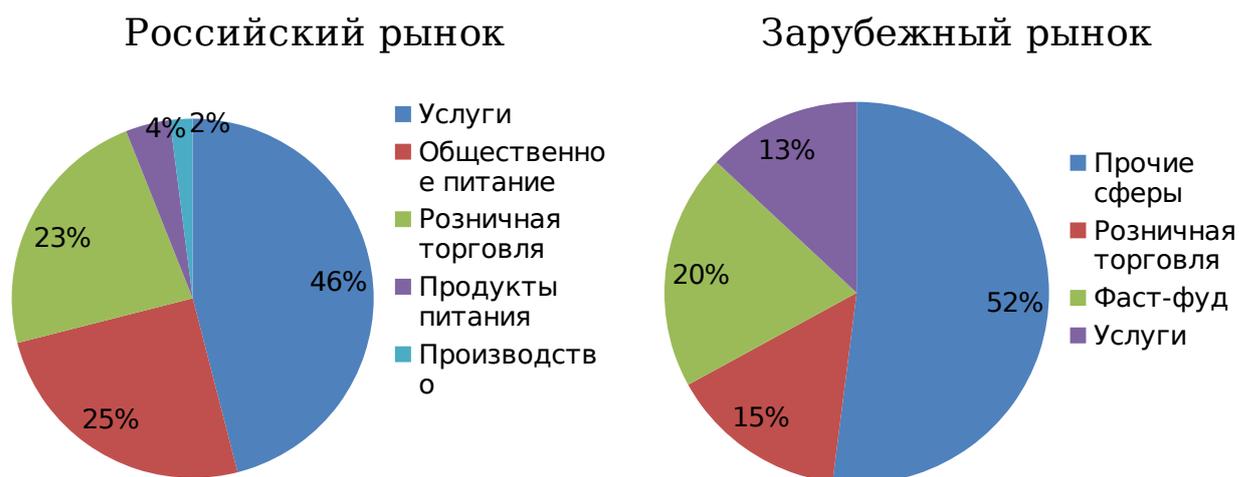


Рисунок 2.4 – Структура мирового и российского рынков на начало 2020 года в %

В отличие от мирового рынка в Российской Федерации основная часть франшиз продается в сфере услуг (46%), из которых более половины приходится на IT сферу, образование, консалтинг. На долю предприятий общественного питания приходятся рестораны быстрого питания (фаст-фуд), кофейни, бары, рестораны. [41]

В России на сегодняшний день национальных франшиз в 2 раза больше, чем зарубежных, однако, в отдельных бизнес-сферах число франчайзинговых иностранных компаний больше, например, в розничной торговле. В первую очередь довольно продолжительно и успешно развивается целый ряд международных торговых сетей. Известная итальянская компания «Benetton», владеющая разветвленной сетью магазинов одежды по всей стране с 1997 года в Москве начало работу главное представительство бренда. Активно развивается и расширяет свои точки продаж испанская компания «Zara». Финская компания «Finn flare» - производитель молодежной одежды к концу 2019 года имело

около 500 торговых точек в России и странах СНГ. Около 50 монобрендовых магазинов осуществляют свою деятельность в Москве и 40 магазинов в других городах. Испанская компания «Mango» имеет более 150 франшиз в России [33], долгое время на российском рынке существуют и такие компании, как «Olsen» и «Steilmann», также ряд других. Касаемо гостиничного бизнеса в нашей стране активно работают такие франшизы, как «The Luxury Collection», «Hilton», «Holiday Inn», «Accor».

Анализируя сферу производства, следует отметить, что основным препятствием для развития являются значительные первоначальные финансовые вложения капитала и долгий срок окупаемости. Единственная фирма, которая с 1995 года зашла на российский рынок и открыла несколько фирм франшиз-производителей - компания «Coca-Cola».

В сфере общественного питания на российском рынке ведущими компаниями являются иностранные рестораны быстрого питания (Приложение А). В лидерах известные сетевые фаст-фуды, такие как McDonald's с количеством точек питания в России более 14000, из которых доля франчайзинговых предприятий более 80%, [39] KFC по количеству ресторанов быстрого питания значительно ниже - всего 4618 точек, однако рост продаж превышает McDonald's сегодня более, чем в 2 раза. В первой десятке и Subway с количеством точек продаж более 25 000, а объемы продаж превышают KFC в 3 раза, также в лидерах и Burger King с более 7000 точек продаж в России и оборотом в 15 842 млн.\$. Основным преимуществом сотрудничества с зарубежными

франчайзерами – наличие богатого опыта и высокой репутации. Импортные франшизы выгодно отличаются от российских: детально продуманы и прописаны, разработаны бизнес-модели, которые передаются всем франчайзи.

Таким образом, российский рынок франчайзинга на сегодняшний день находится на стадии развития, даже не смотря на то, что количество брендов значительно выросло, но людей, готовых их приобрести по франшизе недостаточно особенно если учесть масштабы и географию Российской Федерации. Нельзя ни отметить и успех в данной сфере за последние годы – прирост количества занятых во франчайзинговом бизнесе составляет 18%, франчайзеров 22,7%, а число объектов франчайзинга увеличилось на 35,3%. Говоря о структуре франчайзинга в России, можно выделить три ведущих сферы: услуги бизнесу и населению, общественное питание, розничная торговля. Следует отметить и то, что на данный момент времени активный интерес по данным трем направлениям растет и прирост к 2019 году составил 40% по отношению к 2018 году.

Сравнивая российскую и зарубежную структуры франчайзинга, можно сделать вывод, не смотря на то, что они похожи, преимущественное предложение импортных франшиз поступает на российский рынок в тех сферах, где преуспевает и отечественный. Иностранные франчайзеры, таким образом, не обеспечивают развитие тенденций мирового рынка на российском, а лишь следуют сложившимся направлениям развития последнего. Такая ситуация не всегда соответствует приоритетам и ориентирам модернизации российской экономики. Безусловно,

расширение франчайзингового рынка способствует развитию малого предпринимательства, создавая рабочие места, обеспечивая рост занятости, содействуя повышению налоговых поступлений в бюджет. Тем не менее, высокий удельный вес сферы розничных продаж на франчайзинговом рынке и преимущественная доля импортных франшиз в этом сегменте стимулируют рост объемов производства, в первую очередь, не российских, а иностранных компаний. Кроме того, незначительное количество предложений на российском франчайзинговом рынке в сферах производства, b2b, строительства и низкая активность зарубежных франчайзеров по данным направлениям также не способствует росту реального сектора экономики РФ на основе использования эффективного мирового и отечественного опыта.

## **2.2 Анализ социально-экономического положения Ставропольского края: перспективы развития до 2035**

Ставропольский край является одним из ключевых субъектов на юге России, имеющий крупную лечебно-оздоровительную базу, способную конкурировать с европейскими курортами и развитой сельскохозяйственной отраслью. Территория края относится к Северо-Кавказскому федеральному округу и образует центр геостратегической

территории, имеющей существенное значение для обеспечения территориальной целостности и безопасности государства. Последние десять лет край показывает устойчивую динамику экономического развития. Так, валовый региональный продукт (далее - ВРП) за 2019 год в среднем составил 743750,8 млн. рублей (в 2018 году - 699744,8 млн. рублей) (см. табл. 2.7). [28]

Таблица 2.7 - Основные социально-экономические показатели Ставропольского края 2013 - 2019 годы

Год	ВРП СК, млн.руб.	Инвестиции в основной капитал СК, млн.руб.	Соотношение инвестиций в основной капитал РФ к ВВП РФ, в%	Оборот розничной торговли СК, млн.руб.	Соотношение оборота розничной торговли ВРП СК, в %
2013	480905,3	130631,6	27,2	429431,3	89,3
2014	540796,8	143061,2	26,5	462140,1	85,5
2015	621198,3	126250,3	20,3	466630,8	75,1
2016	651925,0	122948,8	18,9	445009,3	68,3
2017	694153,7	139982,9	20,2	478774,5	69,0
2018	699744,8	149737,0	21,4	505468,1	72,2
2019	743750,8	162726,7	21,9	537231,7	72,2

Источник: составлено на основании данных анализа прогноза социально-экономических показателей Ставропольского края - <http://www.dumask.ru>

В структуре ВРП ведущее положение занимают сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство, также

торговля оптовая и розничная, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания, в совокупности их доля занимает около 40% от валового веса остальных отраслей и направлений (см. табл. 2.8). [28]

Таблица 2.8 - Структура ВРП Ставропольского края за 2016-2018 года (в процентах к итогу)

Экономическая деятельность	2016	2017	2018
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	17,1	14,8	14,7
Добыча полезных ископаемых	0,6	0,6	0,6
Обрабатывающие производства	14,4	13,7	13,9
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	4,5	4,8	4,8
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,8	0,9	0,9
Строительство	5,9	6,8	6,9
Торговля оптовая, розничная	15,3	16,4	15,8
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	2,4	2,4	2,3
Деятельность в области информации и связи	2,5	2,4	2,5
Деятельность финансовая и страховая	0,3	0,2	0,1
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	4,6	4,6	4,1
Деятельность профессиональная, научная и техническая	2,2	2,0	1,9
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	7,8	7,4	7,3
Образование	4,0	4,2	4,3
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	7,7	8,1	8,8
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,8	0,9	0,8
Предоставление прочих видов услуг	0,6	0,7	0,7

Источник: Официальный сайт государственной статистики - <https://stavstat.gks.ru>

Деятельность финансовая и страховая, отрасль водоснабжения, добыча полезных ископаемых, деятельность в области культуры, спорта – все данные отрасли имеют незначительный вклад в структуру ВРП Ставропольского края.

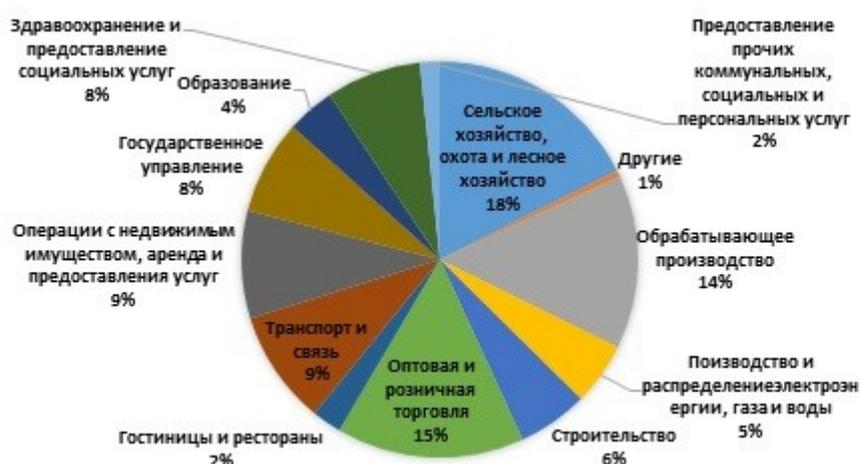


Рисунок 2.5 - Удельный вес видов экономической деятельности в структуре ВРП Ставропольского края в 2018 году

Согласно рис. 2.5, анализ инвестиционной привлекательности показал, что край занимает промежуточное положение среди субъектов Российской Федерации в соответствии с данными аккредитованных рейтинговых агентств (Эксперт РА – «Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство»). В 2018 году Ставропольский край получил инвестиционный рейтинг уровня «3В1», что означает пониженный потенциал – умеренный риск (Приложение Б). Касаясь кредитного рейтинга, это уровень «ruA-», что свидетельствует об умеренно высокой кредитоспособности по сравнению с

другими субъектами России, однако присутствует риск – воздействие негативных изменений конъюнктуры.

Согласно данным территориального органа федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю (далее – Ставропольстат) в 2018 году инвестиций в основной капитал организаций было использовано 143,1 млрд.рублей, а в нефинансовые активы было привлечено 99,9 млрд. рублей на строительство, реконструкцию, приобретение машин, оборудования, транспортных средств, насаждение и выращивание многолетних культур. В непроизводственные нефинансовые активы было привлечено 1,2 млрд. рублей (Рис.2.6). [28]

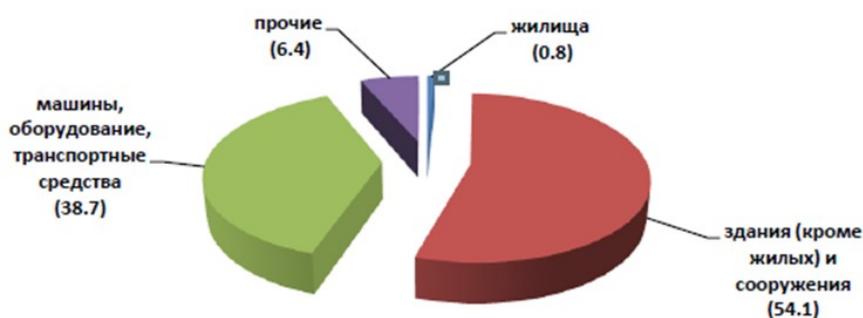


Рисунок 2.6 - Видовая структура инвестиций в основной капитал в 2018 году

В 2018 году общая сумма привлеченных средств на развитие инвестиционной деятельности составила 54,1 млрд.рублей. Также согласно данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю (далее — Ставропольстат), в 2017 г. было использовано почти 140 млрд руб. инвестиций в основной капитал организаций в нефинансовые активы было

привлечено 132,86 млрд руб. на строительство, реконструкцию, приобретение машин, оборудования, транспортных средств, насаждение и выращивание многолетних культур. [28]

За январь—декабрь 2018 г. на развитие экономики и социальной сферы края всеми организациями использовано 110,7 млрд руб. инвестиций в основной капитал, или 82,2% к уровню 2015 г. [28] В непроизводственные нефинансовые активы было привлечено 1,2 млрд руб. (рис. 2.7 и рис. 2.8).



Рисунок 2.7 - Видовая структура инвестиций в основной капитал в 2017 году

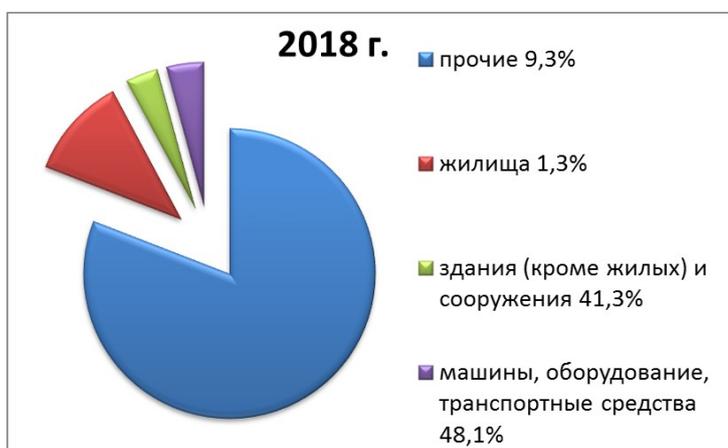


Рисунок 2.8 – Видовая структура инвестиций в основной капитал в 2018 году

В 2018 году прослеживается снижение доли кредитов банков, бюджетных средств, заемных средств других организаций. Значительно увеличился объем прочих финансовых средств, удельный вес которых 84,7% составляют средства вышестоящих организаций. Главным источником привлечения субсидий и дотаций в регион является федеральный бюджет. В 2018 году сумма, направленная на инвестиционные цели из бюджетов различных уровней, составила 17,4 млрд.рублей, из них 67,1% - средства федерального бюджета, 27,7% - бюджета Ставропольского края, 5,2% - местных бюджетов (Рис. 2.9). [36]

### Инвестиционные поступления по уровням

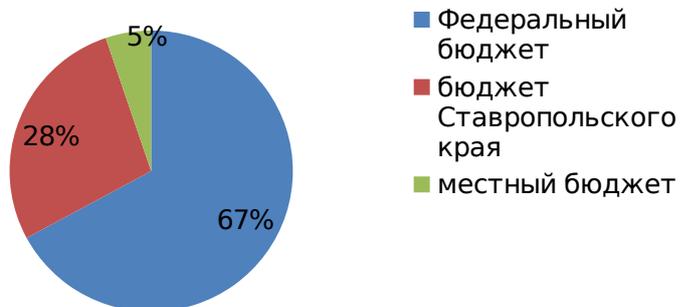


Рисунок 2.9 – Инвестиционные поступления по уровням бюджетов на 2018 год

В 2018 году 21,9 млрд. рублей было направлено на развитие обрабатывающего производства, из которых 64,5% финансовых вложений инвестировали в химическое производство (Рис. 2.10). [36]

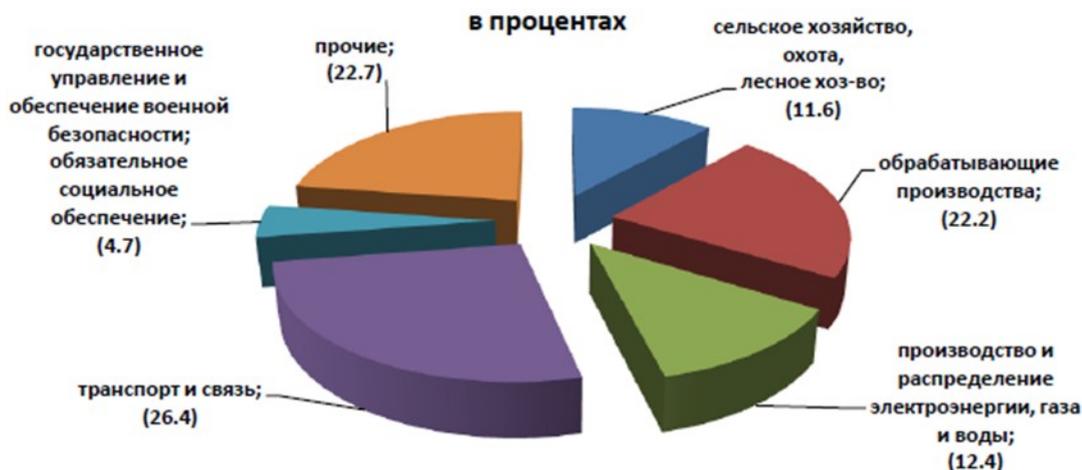


Рисунок 2.10 - Структура инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в 2018 году

Объём инвестиций в основной капитал в 2017 году в Ставропольском крае составил 124,9 млрд. рублей (31 место в рейтинге субъектов Российской Федерации), что в физическом выражении составляет 80% к уровню предыдущего года (Табл. 2.1). Сокращение инвестиций отмечается по следующим видам экономической деятельности: химическое производство (-28,6%), производство пищевых продуктов (-19,3%), производство и распределение газообразного топлива (-75,5%), оптовая и розничная торговля (-52,0%), транспорт и связь (-39,7%).

В Северо-Кавказском федеральном округе очень высока доля собственных инвестиций у организаций Ставропольского края, она составляет 70,1 %. Также высока доля собственных инвестиций в Чеченской Республике - 55,4 %. При этом в остальных регионах доля собственных средств не превышает 42,4%. Традиционно низкая доля средств банков в январе-декабре 2018 года сохранялась в

большинстве регионов Северо-Кавказского округа, в Ставропольском крае этот показатель оказался близок к значению показателя по РФ и составил 10,2% (в среднем по Российской Федерации 11,6%). В Республике Дагестан доля бюджетных средств в привлеченных инвестициях остаётся самой высокой по СКФО и составляет 61,6 процента.

В 2018 году в Ставропольском крае число субъектов малого и среднего предпринимательства составило 116 тыс. единиц, что на 1,0 процента превышает уровень 2017 года. В отчетном году в Ставропольском крае суммарный оборот продукции субъектов малого и среднего предпринимательства составил 895,6 млрд. рублей, и вырос на 8,8 процента к уровню предыдущего года. [13] По значению данного показателя Ставропольский край занимает 24 место в рейтинге субъектов Российской Федерации. Развитие малого бизнеса в Ставропольском крае осуществлялось на программно-целевой основе в рамках реализации государственной программы Ставропольского края «Экономическое развитие и инновационная экономика», утвержденной постановлением Правительства Ставропольского края от 24 декабря 2015 г. № 571-п. [26]

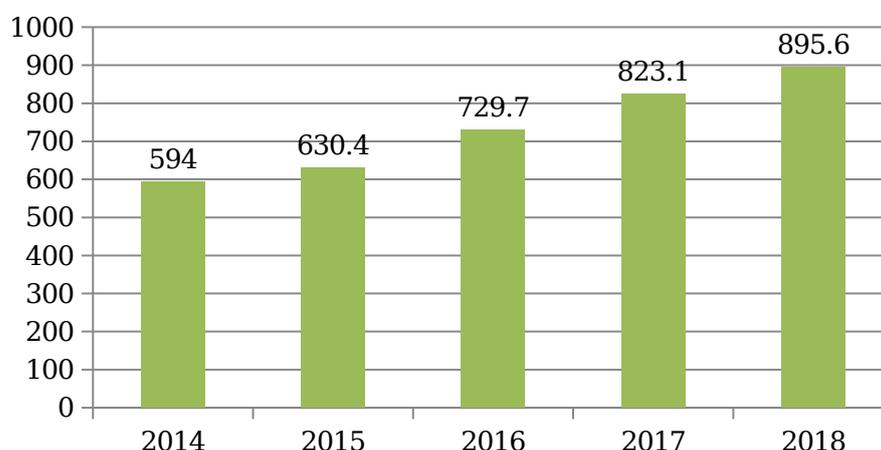


Рисунок 2.11 – Оборот продукции, производимой малыми предприятиями Ставропольского края, в том числе микро-предприятиями и индивидуальными предпринимателями, млрд. руб.

Согласно табл. 2.11, в Ставропольском крае развита инфраструктура поддержки малого предпринимательства, успешно реализуются различные формы поддержки субъектов малого предпринимательства.

Государственное унитарное предприятие Ставропольского края «Гарантийный фонд поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае» предоставило поручительства 85 субъектам малого и среднего бизнеса на сумму 837,3 млн. рублей, что позволило привлечь в экономику края более 1,9 млрд. рублей кредитных ресурсов. В 2018 году некоммерческая организация микрокредитная компания «Фонд микрофинансирования субъектов малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае» предоставила 437 субъектам малого и среднего бизнеса 570,4 млн. рублей микрозаймов, стоимостью не более 7,75 процентов годовых. [25] В отчетном году Правительством Ставропольского края предоставлена субсидия в виде имущественного взноса в размере 32,4 млн. рублей некоммерческой организации «Фонд поддержки предпринимательства в Ставропольском крае» (далее – Фонд), что позволило обеспечить эффективную деятельность его структурных подразделений: Центра поддержки предпринимательства, Центра поддержки экспорта и Центра инноваций в социальной сфере.

В 2018 году Фондом проведено 9 семинаров, 18 вебинаров, 7 мастерклассов, 5 круглых столов, 5 конференций, региональный конкурс профессионального признания среди субъектов малого и среднего предпринимательства «ProFOвации», 7 курсов повышения квалификации, 3 бизнес-форума 8 тренингов. Оказано более 2,5 тысяч информационно-консультационных услуг по различной тематике, организовано 3 бизнес-миссии с участием 9 субъектов предпринимательства, по итогам которых были заключены 3 экспортных контракта на сумму 2,3 млн. рублей. [25] С целью создания благоприятных условий для развития экспортной деятельности между акционерным обществом «Российский экспортный центр» и Правительством Ставропольского края заключено соглашение о внедрении Регионального экспортного стандарта. Центром инноваций в социальной сфере Фонда проведено 112 консультаций субъектам малого и среднего предпринимательства по вопросам развития социального предпринимательства, оказано содействие по подготовке заявок предпринимателей для участия в региональном этапе Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности».

В 2018 году Правительством Ставропольского края привлечено 10,8 млн. рублей средств федерального бюджета на развитие некоммерческой организации «Фонд содействия инновационному развитию Ставропольского края», оказавшего коммерческим организациям более 430 услуг по вопросам модернизации, технологического обновления производства, повышения эффективности управления и роста

производительности труда. Приоритетным направлением деятельности Правительства Ставропольского края стало развитие центров молодежного инновационного творчества. В 2018 году на эти цели было направлено 28,1 млн. рублей бюджетных средств. Центры молодежного инновационного творчества созданы в городе-курорте Железноводске, городах Изобильный и Георгиевск. Дальнейшее развитие получил центр молодежного инновационного творчества в г. Ставрополе. В настоящее время Правительством Ставропольского края формируется пятилетняя программа развития сети центров молодежного инновационного творчества.

### **2.3 Оценка развития франчайзингового рынка в Ставропольском крае (на примере ведущих региональных франшиз)**

Сектор малого и среднего предпринимательства играет важную роль в развитии регионов по нескольким причинам:

- обеспечение населения рабочими местами;
- участие в сокращении уровня безработицы;
- повышение уровня благосостояния человечества;
- снижению социальной напряженности в обществе;
- формирование бюджета региона;

Несмотря на все положительные стороны, предприниматели испытывают трудности, связанные быстромменяющимся законодательством, а также его не совершенствованием, сложностью получения кредита,

отсутствием необходимых юридических и экономических знаний у предпринимателей. Франчайзинг распространяется по всему миру, потому что он сочетает в себе техническое мастерство крупного бизнеса и стимул личного владения. Для бизнесменов франчайзинг предлагает короткий путь к успеху, потому что они сразу получают готовое дело с возможностью быстрого расширения. Примерами франшизных систем Ставропольского края могут служить такие гиганты как «McDonalds», «Subway», «ТНК», «ЛУКОЙЛ», «РивГОШ», «Л'Этуаль» и другие.

На сегодняшний день в Ставропольском крае большой популярностью пользуется товарный франчайзинг, но при этом практически не развиваются франшизы в сфере производства.



Рисунок 2.12 – Структура франчайзинга в Ставропольском крае на конец 2019 года

Стоимость франшизы варьируется в зависимости от рейтинга компании, отлаженности бизнес-процессов и того как владелец позиционирует свою компанию на рынке. По данным «Топ 100 франшиз России по регионам-2019» мы

видим какая сумма средств необходима для открытия одного предприятия по купленной франшизе. Предложения на рынке франчайзинга в Ставропольском крае в разных отраслях и разной ценовой категории представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.9 - Предложения на рынке франчайзинга в Ставропольском крае в разных отраслях и разной ценовой категории, 2019 г

Название франшизы	Вид деятельности	Инвестиции
WantResult	франшиза по продаже уникального IT решения	от 50 000
Оскар	Франшиза по производству светящихся отделочных материалов и тротуарной плитки	от 80 000
Букет Алтая	франшиза бутика продуктов здорового питания	от 200 000
Чисто-чисто	франшиза по продаже услуг химчистки мягкой мебели и ковровых покрытий	от 350 000
Pomodoro ROYAL	федеральная сеть кафе и точек по доставке пиццы	от 500 000

Продолжение Таблицы 2.9

Сушишоп	франшиза магазина суши, роллов и вок	от 1 200 000
Карман24	сеть ломбардов	от 1 200 000
SPOT	франшиза автосервиса по замене масла	от 2 840 000
KIDSBY	франшиза магазина по товарам для жизни	от 3 500 000
Dr. Sculptor	Франшиза центра по моделированию фигуры, оказывающее уникальную запатентованную процедуру Армопластика	от 5 000 000

Источник: составлено автором на основании данных сайта:  
<https://franshiza.ru>

В последние годы наблюдается положительная динамика изменения системы франчайзинга в Ставропольском крае в количественном отношении, что подтверждают данные, представленные в таблице 2.10. Следует отметить, что практически 40% от общего числа существующего бизнеса в Ставропольском крае – франчайзинговые организации. Рост числа таких компаний говорит о том, что данный вид бизнеса актуален в регионе, четко регламентирован со стороны продающих франчайзи, что облегчает вход на рынок, при минимальных затратах, а также простое понимание функционирования бизнес-процессов. Динамика изменения количества франчайзинговых предприятий Ставропольского края представлена в табл. 2.10.

Таблица 2.10 - Динамика изменения количества франчайзинговых предприятий Ставропольского края, 2019 г

Показатель	Годы		
	2017	2018	2019
Доля франчайзинговых предприятий	29,8%	34,7%	39,4%

Источник: данные конференции «приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты, Саратов, 25 марта 2019 г»

На примере франчайзинговой компании «Чисто-чисто» рассмотрим возможности для ее открытия в городе Пятигорске на основании аудита конкурентов и возможных ресурсов для реализации данного бизнеса.

«Чисто-чисто» - первая в Российской Федерации франчайзинговая сеть выездных химчисток мягкой мебели и ковров для юридических и физических лиц, а также государственных структур. Компания была основана в 2015 году в Самаре предпринимателем Тяжевым Валерием Михайловичем. В первый год своего существования компания завоевала таких клиентов, как:

- Правительство Самарской области;
- Фестиваль Ivolga;
- Газэнергосеть «Поволжье»;
- компания «Мегафон-Поволжье».

Еще ряд крупных заказчиков, по мимо сотен мелких фирм и физических лиц. В 2017 году компания показала рекордный оборот в 12 000 000 рублей, в 2018 году компания стала №1 в Самаре и Самарской области по объему выполненных заказов, индексу лояльности потребителей и объему закупок интернет-рекламы в данном сегменте. В связи с этим в 2018 году было принято решение масштабировать бизнес путем открытия франчайзинговых филиалов с мозговым «маркетинговым» центром в Самаре. В том же 2018 году организация выходит на международный рынок, где появляются партнеры в Украине, Казахстане, Польше, Чехии. [28]

Учитывая, что Пятигорск является промышленным и туристическим центром выездных химчисток и уровень их

обслуживания достаточно низок. В таблице 2.11 приведен список всех компаний по обслуживанию в сфере клининга, также проведен сравнительный анализ по г. Пятигорску.

Таблица 2.11 – Аудит конкурентов клининговой компании «Чисто-чисто» по г. Пятигорску

Компания	Скорость работы	Есть ли выездная хим.чистка?	Предлагают ли доп.продажу в чек?	Программа лояльности для клиента
Пятноф	от 1,5 часов	за доп. плату	нет	накопительная карта
Химчистка	от 1 часа	нет	нет	нет
Клининг КМВ	от 1 часа	нет	нет	нет
Химчистка26	Не ответили	за доп.плату	нет	нет
Химчистка диванов и ковров на КМВ	от 1,5 часов	нет	нет	нет
Еврочистка	от 1 часа	нет	нет	нет
Клининговая компания «Уборка КМВ»	от 1,5 часов	нет	нет	нет
profclean26	от 1,5 часов	нет	нет	нет
h2o_clean	от 2 часов	нет	нет	

Источник: составлено автором на основании собственных исследований

По итогам проведенного анализа рыночной ситуации большим позитивным моментом является сумма минимальной покупки. Она составляет минимум от 2000

рублей, а в большинстве компаний от 3000 рублей и выше. Это является плюсом для оценки экономической среды как «благоприятной», т.к. большинство компаний работает преимущественно с физ.лицами и позволяет себе иметь такую минимальную цену.

Отсюда виден потенциал для работы с юридическими лицами в г. Пятигорск и кратного увеличения суммы среднего чека. А также благоприятную обстановку для работы с физ.лицами.

Преимущества сети клининговых компаний «Чисто-чисто»:

- отсутствует арендная плата;
- нет фиксированной заработной платы у сотрудников, она варьируется от количества сделок и составляет в среднем от 40 000 рублей за 15-17 рабочих дней;
- компания использует 16 каналов привлечения клиентов, что позволяет в десятки раз увеличивать количество заказов и обращений;
- работа с юридическими и физическими лицами, государственными и муниципальными организациями, чтократно повышает финансовый оборот и прибыль (следует отметить, что на территории КМВ огромное количество санаторно-курортных комплексов, которые в последствии могут стать клиентами данной организации);
- компания разработала более 20 акционных программ для клиентов, что увеличивает индекс лояльности потребителей и запускает активное сарафанное радио;
- оказывает высокий уровень сервиса, что подтверждается различными грамотами и благодарными письмами;

- все сотрудники работают в специализированных костюмах, масках и перчатках, предварительно обрабатывают все инструменты и машины, что в современной ситуации с COVID-19 является актуальным;
- минимальные вложения для старта (300 000 рублей);
- компания предоставляет дистанционное обучение, а также оказывает поддержку всем начинающим от рекламы и маркетинга до консультаций по работе с мебелью, что обеспечивает стабильность в клиентах и безопасность в работе с мощными средствами.

Разрабатывая финансовую модель для франчайзинговой сети «Чисто-чисто», учитывая сезонность бизнеса, выходим на следующие показатели, которые представлены в табл. 2.12.

Таблица 2.12 - Выручка от открытия франшизы «Чисто-чисто» с учетом сезонности бизнеса

Показатели	Ед.изм	I декада		
		июнь	июль	август
Кол-во заказов	шт.	70	85	110
Средняя стоимость заказа	руб.	2500	2500	2500
<b>Выручка</b>	<b>руб.</b>	<b>175 000</b>	<b>212 000</b>	<b>275 000</b>

Продолжение Таблицы 2.12

II декада				
		сентябрь	октябрь	ноябрь
Кол-во заказов	шт.	100	105	80
Средняя стоимость заказа	руб.	2500	2500	2500
<b>Выручка</b>	<b>руб.</b>	<b>250 000</b>	<b>262 500</b>	<b>200 000</b>
III декада				
		декабрь	январь	февраль

Кол-во заказов	шт.	100	25	40
Средняя стоимость заказа	руб.	2500	2500	2500
<b>Выручка</b>	<b>руб.</b>	<b>250 000</b>	<b>62 500</b>	<b>100 000</b>
IV декада				
		март	апрель	май
Кол-во заказов	шт.	55	60	60
Средняя стоимость заказа	руб.	2500	2500	2500
<b>Выручка</b>	<b>руб.</b>	<b>137 500</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>

Источник: рассчитано автором самостоятельно

Окупаемость франшизы составляет 3-4 месяца согласно расчетам по таблице 2.13 (Приложение В), также в таблице представлены цифры валового оборота, постоянных и переменных издержек, сумма роялти (7990 рублей согласно концессионному соглашению).

Таким образом, франчайзинг представляет собой эффективную систему, позволяющую в короткие сроки увеличить свою репутацию, а крупным компаниям приумножить капитал и подтвердить свою значимость на рынке. В России и в частности в Ставропольском крае имеются большие возможности для развития франчайзинга, но для реализации этих возможностей нужно создать определенные условия. В условиях распространения COVID-19 услуги на химическую обработку мебели, дезинфекции внутренних помещений, домов, квартир, площадок резко возрастает не только у физических лиц, но и юридических, а также государственных структур.

### **3 ОРГАНИЗАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СИСТЕМЫ (НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ДЕТСКИХ МАГАЗИНОВ КОМПАНИИ ООО «КЕНГУРУ»)**

#### **3.1 Основные финансово-экономические характеристики, трудовые показатели, технические ресурсы сети детских магазинов компании ООО «Кенгуру»**

Общество с ограниченной ответственностью «Кенгуру» (далее по тексту ООО «Кенгуру») создано путем учреждения в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в 2000 году. [27] Юридический адрес ООО «Кенгуру»: 357500, Ставропольский край, г. Пятигорск, пр-кт Калинина, 32 А. Основной целью организации является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Лицензируемые виды деятельности, перечень которых определяется законом, осуществляются на основании специального разрешения в порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ. Основными видами деятельности ООО «Кенгуру» являются:

- торговля розничная одеждой в специализированных магазинах;
- торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная мебелью в специализированных магазинах;

- торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах;
- торговля розничная обувью в специализированных магазинах;
- торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах.

В структуру всей организации входит четыре самостоятельных магазина, отдел бухгалтерии, маркетинга, юридический отдел кадров, а полное управление осуществляет генеральный директор, структура организации изображена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Организационная структура компании ООО «Кенгуру»

Разберем структуру управления каждого из структурного подразделения.

Генеральный директор – занимается разработкой стратегического планирования деятельности, заключает договоры, посещает выставки, налаживает контакты и связи для успешной работы компании; является главным

распорядителей финансовых средств; контролирует и координирует работу персонала, контролирует все управленческие решения на всех уровнях, принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений, проводит служебные расследования по факту нарушения трудовой дисциплины.

В структуре есть четыре самостоятельные торговые точки, которые осуществляют продажу товаров компании, в каждом магазине есть свой управляющий, который отвечает за выполнение плана продаж менеджерами, товарный остаток магазина, формирует заявки на коллекции по сезонам, а также осуществляет управление магазином в целом.

Главный бухгалтер – контролирует работу бухгалтеров, несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, развитие прочих отношений с банками и финансовыми институтами.

Кадровый отдел состоит из начальника отдела, специалиста отдела и HR-менеджера. В обязанности структурного подразделения входят следующие функции:

- кадровый документооборот: прием/увольнение/передвижение сотрудников;
- планирование и подбор персонала;
- адаптация и обучение кадров;
- мотивация (оплата труда) и развитие их карьеры;
- оценка кадров.

Отдел маркетинга и продвижения включает в себя две единицы – маркетолога и смм-менеджера. Основными функциями отдела являются:

- планирование маркетинговой деятельности;
- Исследование рынка и конкурентов;
- позиционирование компании (продукта);
- ценообразование;
- ассортиментная политика услуг;
- разработка новых идей;
- повышение уровня продаж;
- анализ маркетинговой деятельности.

Основная задача организации – продажа брендовой одежды от 0 до 18 лет, также детской мебели (люльки, кроватки, коляски), подгузников, сосок, бутылок. Компания сотрудничает с такими странами, как Италия, Испания, Англия, Великобритания, Америка, Польша, Германия через официальных дистрибьютеров в России. На сегодняшний день в сеть входят 4 магазина: 2 в г. Пятигорске, 1 в Ставрополе, и 1 в Нальчике. Товарная матрица сети разделена по категориям, подкатегориям которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Товарная матрица сети детской брендовой одежды ООО «Кенгуру» для категории детей от 3 до 18 лет, на 31 марта 2020 года

Город	Магазин	Категория товаров	Оборот по категориям (в руб.)	Оборот по магазину (в руб.)
Пятигорск	«Дом детской моды» (основной)	Одежда	40 721 021,0	65 430 459,0
		Обувь	23 816 992,0	
		Аксессуары	892 516,0	
Пятигорск	Ангел (ТЦ «Вершина	Одежда	8 937 479,0	11 231 26
		Обувь	1 921 892,0	

	Плаза») )	Аксессуары	371 892,0	3,0
Ставрополь	Junior_Concept (ТЦ «Космос»)	Одежда	11 723 892,0	15 914 164,0
		Обувь	3 817 291,0	
		Аксессуары	372 981,0	
Нальчик	Junior_Concept	Одежда	3 948 193,0	4 742 334,0
		Обувь	621 941,0	
		Аксессуары	172 200,0	

Источник: данные из отчетов организации ООО «Кенгуру» на 31 марта 2020 года

Анализируя функционирующие магазины сети по товарообороту для категории детей в возрасте от 3 до 18 лет, мы видим, что основной магазин «Кенгуру» (на рынке 20 лет) значительно опережает всю сеть по объемам товарооборота, который достиг 65 430 459 рублей на 2020 год, на втором месте стоит магазин «Junior\_Concept», расположенный в г. Ставрополе в ТЦ «Космос», он по объемам достиг 15 914 164 далее магазин «Ангел» (г. Пятигорск, ТЦ «Вершина Плаза»), и завершает рейтинг магазин в г. Нальчик с показателями товарооборота в 4 742 3334 рублей. Рассмотрим общий валовый оборот сети по магазинам в период с 2015 года по март 2020, который представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.2 - Сравнительный анализ валового оборота по годам в период 2015-март 2020 года

	2015	2016	2017	2018	2019	Март 2020
Магазин	Валовый оборот, в млн. руб.					
Кенгуру (Пятигорск)	37 891,468	35 281,820	40 238,923	42 372,83	44 829,374	5 685,89
Ангел (Пятигорск)	11 723,93	10 273,287	9 252,372	12 732,282	11 726,382	1 923,2
Junior_Concept (Ставрополь)	-	-	-	0,729	11 983,392	2 192,9
Junior_Concept (Нальчик)	-	-	3 849,543	4 999,473	3 849,474	0,405

Источник: составлено автором по данным ООО «Кенгуру»

Согласно таблице 3.2, следует отметить, что в магазине г. Нальчик снижается общий оборот, при этом расходы на содержание магазина остаются неизменными, а по некоторым статьям продолжают расти, при это магазины «Ангел» и «Junior\_Concept» в Ставрополе держат динамику практически на уровне, однако исходя из данных таблицы 1 запас товарных остатков в торговой точке в Ставрополе больше примерно на 4 000 000 рублей, следовательно и валовый оборот должен быть больше, чтобы окупать товар и делать заказ на новые коллекции.

Таблица 3.3 - Структура расходов магазина «Junior\_Concept» в г. Нальчике, Кабардино-Балкарская республика, в период 2017 - 2019 гг

	2017	2018	2019
Валовый оборот (млн.,руб)	3 849,543	4 999,473	3 849,474
Расходы			
Арендная плата	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Заработная плата сотрудников	494 400	526 839	492 354
Хозяйственные нужды	400 000	380 000	440 000

Продолжение Таблицы 3.3

Налоговые отчисления	50 000	76 000	52 000
Закупка товара	1 643 821	2 389 485	1 635 273
Общее выбытие	3 788 261	4 572 324	3 819 627
Чистая прибыль	30 061	427 149	29 847

Источник: составлено автором на основании данных ООО «Кенгуру»

Рассматривая структуру расходов магазина «Junior\_Concept» в г. Нальчике со дня открытия магазина, видим, что прибыль за последний год резко снизилась, собственники за год получили дивидендов по 7 461, 75 рублей, было принято решение на общем совете директоров, которое состоялось 23 марта 2020 года, о закрытии (ликвидации) торговой точки из-за низкой рентабельности и доходности. Основной % дивидендов собственники бизнеса получают от основного магазина «Кенгуру» в г. Пятигорске, решением совета было расширение ассортиментной матрицы данной точки, создание интернет-магазина для реализации большего товарооборота и охвата большей целевой аудитории, что становится актуальным на сегодняшний период развития COVID – 19. Рассмотрим структуру расходов главного магазина сети ООО «Кенгуру» за последние 3 года (2017 – 2020 гг.), представленную в табл. 3.4.

Таблица 3.4 - Структура расходов основного магазина ООО «Кенгуру» в период с 2017 – 2020 гг

	2017	2018	2019
Валовый оборот (млн.,руб.)	40 238 923	42 372 830	44 829 374
Расходы			
Арендная плата	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Заработная плата сотрудников	6 710 623	7 218 900	5 890 982
Хозяйственные	2 271 675	3 784 321	2 673 289

нужды (ком.услуги)			
-----------------------	--	--	--

Продолжение Таблицы 3.4

Налоговые отчисления	167 299	390 344	210 273
Закупка товара	20 374 399	19 230 300	18 263 033
Общее выбытие	31 343 971	32 424 465	28 837 577
Чистая прибыль	8 894 952	9 948 365	15 991 797
Резервный фонд компании	2 000 000	3 500 000	6 500 000
Дивиденды собственникам	6 894 952	6 448 365	9 491 797

Источник: составлено и рассчитано автором на основании данных ООО «Кенгуру»

Исходя из данных таблицы 3.4, видно, что валовый годовой оборот позволяет торговой точке стабильно развиваться, примерно 8,3 % от валового дохода уходит на резервный фонд организации, 20% от оборота – дивиденды собственников. Также основной склад финансово поддерживает и всю торговую сеть в необходимых случаях. Рассчитаем коэффициент рентабельности основной деятельности сети за 2019 год по формуле:

$$оснД = \frac{ПП}{СБ+КР+УР} \cdot 100\% \quad (8)$$

где, ПП – прибыль от продаж;

СБ – себестоимость реализованной продукции;

КР – коммерческие расходы;

УР – управленческие расходы

Данные для расчета возьмем из табл. 4, и подставим в формулу, произведем вычисления:

ПП - 44 829 374 рублей;

СБ - 19 283 382 рублей;

КР - 22 946 595 рублей;

УР - 5 890 982 рублей.

Подставляем значения в формулу и производим вычисления:

$$оснД = \frac{44829374}{19283382+22946595+5890982} \cdot 100\%$$

(9)

получаем 7%, которые показывают, какой объем прибыли приходится на единицу затрат. Формирование финансовых результатов и прибыли является важным процессом, формирующим эффективность функционирования деятельности организации. От того, в каком объеме получены финансовые результаты, от соотношения доходов и расходов, зависит уровень прибыли.

Персонал компании – главный стратегический ресурс, чем и объясняется повышенный интерес предпринимателей, бизнесменов, руководителей и специалистов к проблемам в управлении персоналом. При этом уровень развития общества, а также результаты деятельности любой организации непосредственным образом связаны с состоянием и степенью использования трудового потенциала.

В организации списочная численность работников на конец 2019 года составляет 29 человек. В таблице 3.5

представлены данные о динамике структуры персонала по состоянию на конец года.

Таблица 3.5 - Изменение структуры персонала компании ООО «Кенгуру»

Группа сотрудников	Численность, чел.		
	2017 год	2018 год	2019 год
По возрасту, лет:			
от 19 до 25	11	15	9
от 25 до 35	3	3	12
от 35 до 45	5	5	5
от 45 до пенсионного возраста	1	2	3

Продолжение Таблицы 3.5

По образованию:			
высшее, неоконченное высшее	10	5	10
техническое специальное	2	4	4
среднее,      среднее специальное	8	15	15
По трудовому стажу, лет:			
менее 5	13	5	5
от 5 до 10	3	10	10
от 10 до 15	2	6	10
от 15 до 20	2	2	2
свыше 20	0	1	2
Всего сотрудников на конец года	20	24	29

Источник: составлено автором на основе отчетности компании ООО «Кенгуру» в период с 2017 по 2019 гг

В организации все сотрудники соответствуют своими знаниями и навыками занимаемым должностям, являются квалифицированными и дипломированными специалистами в своей области. В организации установлены сдельно-премиальная и повременно-премиальная система оплаты труда на основании тарифных ставок и положений о премировании. Производятся доплаты за условия труда по результатам аттестации рабочих мест, за совмещение профессий, за руководство бригадой. Выплачиваются надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство, увеличение объема работы и выслугу лет. Классификация персонала по характеру трудовых функций представлена в табл. 3.6.

Таблица 3.6 - Классификация персонала по характеру трудовых функций

№	Категория	Состав	Кол-во человек
1	Руководители	Генеральный директор	1
2	Бухгалтерский отдел	Главный бухгалтер	1
		Ведущий специалист 1 категории	1
		Ведущий специалист 2 категории	1
3	Отдел кадров	Начальник отдела	1
		Специалист кадрового отдела	1
		HR-менеджер по отбору, обучения персонала	1
4	Юридический отдел	Юрист	1
5	«Кенгуру» (основной, Пятигорск)	Управляющий	1
		Менеджеры по продажам	6

6	«Ангел» (Пятигорск)	Управляющий	1
		Менеджеры по продажам	3
7	«Junior_Concept» (Ставрополь)	Управляющий	1
		Менеджеры по продажам	3
8	«Junior_Concept» (Нальчик)	Управляющий	1
		Менеджеры по продажам	3
7	Отдел маркетинга и продвижения	Маркетолог	1
		Смм-менеджер	1

Источник: составлено автором на основе данных компании ООО «Кенгуру»

Подводя итог, следует сделать вывод, что сеть детских брендовых магазинов ООО «Кенгуру» показывает высокую рентабельность в среднем по торговым точкам, если рассматривать в отдельности по магазинам, то с 24 марта 2020 года торговая точка в Кабардино-Балкарской республике была закрыта, а товар расформирован по оставшимся магазинам сети из-за низкой доходности. На декабрь 2019 года в компании работает 29 человек, функционирует 8 структурных подразделения согласно организационной структуре ООО «Кенгуру». Такие финансовые показатели привлекательно влияют на имидж бренда, и являются весомым аргументом для дальнейшей разработки коммерческого предложения по франшизе для франчайзи и открытию подобного бизнеса в других регионах России.

### **3.2 Расчет ставки роялти для франшизы компании ООО «Кенгуру»**

Система франчайзинга, действительно, является примером симбиоза в бизнесе для компаний, потому что ей свойственно быстрое развитие, освоение новых рынков сбыта при минимальных финансовых вложений и снижение издержек за счет эффекта масштаба, также существенное снижение риска банкротства компании за счет хорошей репутации франчайзера и использования отработанных схем и технологий. Ссылаясь на теоретические аспекты, обозначенные в первой главе дипломной работы, следует отметить, франчайзинг – некая модель бизнес-процессов, в которой идеи преобразуются в инновации достаточно быстро распространяются, что способствует высокой конкурентоспособности не только единичной организации, но и всех участников сети. Стоит упомянуть и о том, что франчайзинг, как и любой другой вид бизнеса, имеет финансовые потоки расходов и доходов, а в основе лежат четыре вида платежей:

- оплата франшизы, то есть единовременный паушальный взнос за вход во франчайзинговую систему;
- роялти – регулярные обязательные платежи компании - франчайзеру за поддержку и развитие франчайзинговой сети;
- взносы в центральный рекламный фонд;
- дополнительные платежи за дополнительные услуги.<sup>1</sup>

Для расчета роялти и паушального взноса используются несколько методов и технологий, наша задача состоит в том, чтобы выбрать и обосновать эффективный подход в расчете

---

<sup>1</sup> Евдокименко А.С. Определение ставки роялти при продаже ОИС // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2017. – № 2. С. 10-11.

стоимости бренда сети детских магазинов компании ООО «Кенгуру».

Для начала выберем экспериментальный субъект Российской Федерации, для которого будем разрабатывать условия франчайзингового договора и расчета ставки роялти и паушального взноса. При выборе региона следует учитывать:

- население города от 150 000 человек;
- отсутствие фирм-конкурентов или продажи у фирм-конкурентов представленных брендов компанией ООО «Кенгуру» (важное условие, предписанное европейским соглашением «О ввозе брендовых товаров на территорию России», которое заключается с каждой фирмой-экспортёром, а также компаниями реализующими брендовый товар, купленный через официальных представителей на территории страны);
- транспортно-логистическую составляющую (данный регион должен иметь беспрепятственный въезд/выезд, рядом располагающийся международный аэропорт, находится в радиусе 1500 км от Москвы для минимизации издержек на транспортную доставку);
- уровень среднего дохода населения должен быть в среднем от 40 000 рублей.

Ближайший город, соответствующий данным параметром, был выбран Армавир, Краснодарский край, с населением в 188 000 человек, находящийся в 1 400 км от Москвы и рядом с международным аэропортом г. Ставрополя. В городе с 2013 года успешно развивается и работает один из крупнейших в крае торгово-развлекательных центров

европейского уровня – «Красная площадь». В комплексе представлено более 150 магазинов ведущих брендов, одежда, обувь, различные товары для дома, бытовая техника и электроника, парфюмерия и косметика, а также большой продуктовый магазин «Магнит». По данным администрации центра средняя проходимость клиентопотока составляет около 10 000 человек в день. Из магазинов детской одежды в центре представлены: Gulliver, Acoola, Mayoral, Choupette, несколько магазинов индивидуальных предпринимателей с поставками от отечественных производителей. Данные категории магазинов не входят в брендовый сегмент, следовательно в г. Армавире в ТЦ «Красная Площадь» нет ограничений по открытию брендового детского бутика «Junior Concept» для продажи одежды из Европы для детей от 3 – 18 лет.

Преступим к расчетам первого вида финансовой выплаты – паушальному взносу. Как ранее было сказано, в большинстве случаев такая выплата осуществляется единоразово, при совершении сделки. Это траты, в первую очередь, на право использовать имя бренда, секретную технологию, интеллектуальную собственность, авторское право, далее за побочные расходы, связанные с юридическим сопровождением сделки, подготовкой договора, обучения персонала, маркетинговой стратегией и рекламой. Паушальный взнос может выплачиваться по частям несколько раз, если траты на подготовку документации и косвенные расходы на начальном этапе неизвестны, в таком случае применяется следующий алгоритм:

- первым взносом франчайзи оплачивает право на вступление во франчайзинговую сеть, так называемое право на использование имя бренда или запатентованную технологию или разработку;

- вторая часть выплачивается по окончании готовности юридического договора, разработанной маркетинговой стратегией под конкретный субъект (регион), рассчитанными издержками на обучение персонала.

Тем не менее, официального и единого способа расчета паушального взноса нет. Каждый франчайзер самостоятельно выбирает размер выплат и устанавливает его, исходя из затрат фирмы на подготовительную компанию, возможного экономического эффекта для компании-франчайзи, а также с учетом реальной оценки марки продаваемого имени бренда или трат за разработку авторской технологии и методики для дальнейшего использования, а также ее ценности. При этом он может вообще не рассчитываться и быть произвольной величиной.

[5]

Рассчитаем паушальный взнос для открытия франчайзингового магазина в г. Армавире, выплачиваемый единовременно (см. табл. 3.7).

Таблица 3.7 - Расчет паушального взноса, как единовременной выплаты, для продажи франшизы компании ООО «Кенгуру».

№	Статья расходов	Кол-во	Описание	Всего в руб.
1.	Торговая марка	1	Право на вхождение в торговую сеть, использование имя бренда, услуги поставщиков и байеров	100 000

2.	Концессионное соглашение	1	Составление юридического договора о вступлении во франчайзинговую сеть компании, также юридическое сопровождение до открытия магазина	25 000
3.	Маркетинговая стратегия	1	Расходы на ряд аналитических исследований: анализ торгового рынка субъекта, составление портрета целевого клиента, рекламу и рекламные материалы, сувенирную продукцию компании на первое время	80 000
4.	Обучение персонала	14	Приглашение тренеров по брендовым продуктам из Москвы, также тренера по продажам и мерчандайзингу, обучение работы с программой 1С	150 000
Итого паушальный взнос составил:				355 000

Источник: рассчитано автором самостоятельно с учетом средних цен на данные статьи расходов в регионе.

Согласно таблице 3.7 паушальный взнос составил 355 000 рублей, обоснуем более подробно статьи расходов, а также цену за них, которые вошли в вышеперечисленный перечень. В первую очередь, компания ООО «Кенгуру» в стоимость своей франшизы закладывает покупку имени бренда – торговую марку, так как компания успешно развивается на рынке уже 20 лет, за это время обрела надежную репутацию, расширила свою ассортиментную матрицу от 3-4 до 33 представленных брендов Европы, при этом с получением франшизы франчайзер получает доступ к европейским байерам (официальные представители брендов в

Европе), а также автоматически заключают договоры с официальными шоурумами на поставку детской одежды из зарубежья в Россию, что значительно сокращает сроки вхождения в круг лиц, которым дают согласие на официальную торговлю брендовой детской одежды, и, таким образом, минимизируются затраты на установление долгосрочного сотрудничества с данными марками.

Составление и написание концессионного соглашения – трудоемкий процесс, так как требует юридической подкованности и грамотности. Данная статья поручается ведущим юристам компании, каждый договор составляется индивидуально, продумываются пункты сотрудничества и взаимодействия, рассчитываются риски и эффективность каждого проекта. Немаловажным является и процесс дальнейшего сопровождения и консультации, так как работа с таким товаром требует знание международного законодательства, европейских уставов и норм, которые обязательны к соблюдению и исполнению. Юридический отдел ООО «Кенгуру» сопровождает сделку купли франшизы до конца, при этом передает в письменном виде все нюансы поставки товара из-за рубежа.

Маркетинговая стратегия включает в себя ряд исследований, таких как:

- анализ рынка субъекта, его особенностей и закономерностей;
- анализ целевой аудитории посредством методики CJM (карта путешествия клиента);
- анализ спроса потребителей посредством QFD-анализа;
- анализ ценообразования и конкуренции в субъекте;

- поиск каналов продвижения продуктов: создание соц.сетей, сайта.

Написание концепции поручается специалистам отделу маркетинга компании. Процесс подготовки персонала важен, именно поэтому приглашаются специализированные тренеры по продуктам европейских брендов, тренер по продажам из Москвы, так как именно там находятся офисы официальных дистрибьютеров зарубежных компаний. В процесс обучения входят этапы:

- организационный этап (профессиональная, психологическая, социально-физиологическая адаптация персонала: необходимо адаптироваться к 12 часовому рабочему дню, коллективу, путем проведения игр на командообразование);

- содержательный этап (обучение продукту компании: история брендов, биография дизайнеров, таблицы размеров и возрастов, изучение лекал и фасонов кроя, моделей и фактур, мерчандайзинг, правила вывески коллекций);

- заключительный этап (обучение клиентоориентированности, сервису и культуре обслуживания, этапам продаж).

Роялти – выплата, которая производится на постоянной основе ежемесячно или за определенный период, обозначенный в договоре, и на протяжении всего существования франчайзинговой организации, вплоть до ее ликвидации. [2]

Ссылаясь на теоретико-методологическую часть дипломной работы, приведем примеры расчетов трех видов показателя роялти в таблице 8. Для этого зададим общие

условия, основанные на средних показателях уже существующей торговой точки: функционирует одна торговая точка, площадью примерно в 130 кв.м., оборот в 1 месяц 1 200 000 рублей, во 2 месяц 1 100 000, оборот в 3 месяц 980 000 рублей (несезонный период), маржа (с учетом скидочных операций) составляет 100%, средний чек с одной покупки 18 000 рублей (в среднем в месяц, несезонный период), глубина чека (количество позиций в одном чеке) составляет 3,4, клиентопоток в исчислении конверсии составляет 30%, т.е. 1/3 заходящего потока делает средний чек в 18 000 рублей. Расчет показателей трех основных видов роялти представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Расчет показателя роялти трех основных видов

Метод	Описание	Формула	Расчет
% с оборота	Зафиксированный % в договоре от валового оборота компании-франчайзера, платится по результатам работы за определенный период, как правило в торговых организациях ставят процент от 3,2 до 5,8, для расчетов возьмем средний показатель 4,2%	$r = (BO_1 + BO_2 + BO_3) * \dots$ где ВО - валовый оборот компании, за месяц; фиксируемый % по условию 4,2	$r = (1\ 200\ 000 + 1\ 100\ 000 + 980\ 000) * 4,2\% = 137\ 760\ \text{руб.}$  *Данная выплата производится 1 раз в квартал (за 3 месяца) <hr/> Выплата возможна и по месяцам отдельно
% с маржи	Применяется в случае, если у франчайзи имеется возможность контролировать товарную наценку на товар, фиксируется % на чистую маржу, как правило при	$r = M * \text{фиксир. \%}$ , где М - маржа, фиксируемый % по данным условиям 7,6% Формула Маржи: $M = \frac{BO}{2}$ , где ВО - валовый	$r = M * 7,6\%$  Находим маржу по формуле: $M = \frac{1200000}{2} = 600\ 000$

	<p>таком расчете она может составлять от 6,1 до 10,5% в зависимости от условий договора. Для расчетов возьмем средний показатель 7,6%</p>	<p>оборот</p> <hr/> <p>По заданным условиям маржа составляет ровно 100%, следовательно, валовый оборот делим на 2 и получаем валовую прибыль за исключением себестоимости товара</p>	<p>Подставляем в форму роялти:</p> $R = 600\,000 * 7,6\% = 45\,600 \text{ руб.}$ <p>Выплата роялти в месяц</p>
<p>Фиксированный роялти</p>	<p>Процент от продаж, зафиксированный в договоре. Этот вид роялти зависит от стоимости услуг франчайзера, числа предприятий, размера торговой площади, % конверсии. Данный метод применяется, когда сложно определить точный объем чистого дохода франчайзи. В среднем фиксируемый % варьируется от 0,5 до 6%, возьмем для расчетов средний показатель 4,5%</p>	$r = \text{ВО} * 4,5\%$ <p>где ВО – это валовый доход с продаж товаров</p>	$r = 1\,200\,000 * 4,5\% = 54\,000$ <p>Сумма роялти за первый месяц периода</p> $r = 1\,100\,000 * 4,5\% = 49\,500$ <p>Сумма роялти за второй месяц периода</p> $r = 1\,100\,000 * 4,5\% = 49\,500$ <p>Сумма роялти за третий месяц периода</p> <hr/> <p>Данный метод рассчитывается по месяцам</p>

Источник: рассчитано автором самостоятельно

При установлении ставки роялти необходимо учитывать следующие моменты, ставка роялти должна:

- полностью возместить компании-франчайзеру расходы по подготовке договора, а также техническую информацию и прочие затраты, такие как обучение персонала и т.д.;

- компенсировать упущенный доход в результате появления на рынке новой компании франчайзера;

- учитывать инновационные расходы в том случае, если последние улучшают свойства нематериального актива, по которому выдана лицензия, пропорционально основному показателю, по которому установлена ставка роялти;

- учитывать, как правило, минимальную сумму за право использовать интеллектуальную собственность.

Данные аспекты актуальны в случае открытия франчайзинговой компании без первоначального паушального взноса, так как компания ООО «Кенгуру» определила, что при покупке их франшизы, франчайзи должен внести паушальный взнос на первичные расходы вышеперечисленные, рассмотрим иные методики расчета роялти, которые были выведены российскими экономистами.

Первый метод «отраслевых стандартов» - условное название методов поиска опубликованных диапазонов значений ставок роялти, полученных статистическими методами анализа данных по отраслям, группам отраслей, отдельным видам продукции. В качестве источников информации используются публикации, признанные профессиональными сообществами как наиболее сложившейся практике оплаты за использование товарных знаков. Считается, что со временем в отраслях складывается общее понимание того, сколько необходимо платить за использование тех или иных товарных знаков в тех или иных странах.

Источниками информации для данного метода являются:

- в международной практике:

- статистические издания, такие как сборник Licensing Royalty Rates (Aspen Publishers, 2019), где представлены средние ставки роялти для различных отраслей;

- Рейли Р., Швайс Р. Оценка нематериальных активов / Пер. с англ. Бюро переводов Ройд. – М: ИД «Квинто-Консалтинг», 2019 – 761 с.;

- в отечественной практике:

- Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. - М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2018.- 368с.

- Леонтьев Ю.Б., оценка собственности и нематериальных активов. - М.: "Октопус", 2019.- 272с.

- Азгальдов Г.Г., собственности и нематериальных активов. – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2018 – 400 с.

Приоритет следует отдавать отечественным статистическим данным, систематизированным по соответствующим отраслям РФ, поскольку стандартные ставки роялти по одной и той же отрасли в РФ и за рубежом могут существенно отличаться.

Значения ставок роялти колеблется от 0,5% до 20% от цены единицы продукции или коммерческого оборота. Кроме того, в каждой отрасли существует свой диапазон ставок с минимальными и максимальными значениями, который иногда достигает даже 15%. Стандартные ставки роялти по отраслям в расчете от валового объема реализации лицензированной продукции представлены в таблице 3.9. [2]

Таблица 3.9 - Типичные ставки роялти по отраслям сферы услуг и продажи товаров от валового объема реализации лицензионной продукции

Отрасль экономики	Роялти, %
Услуги общественного питания	2 - 8
Услуги в системе образования	5 - 20
Медицинские услуги	2 - 4
Туристические и экскурсионные услуги	5 - 12
Услуги пассажирского транспорта	5 - 10
Услуги физической культуры и спорта	7 - 15
Услуги правового характера	3 - 9
Услуги торговли	0,5 - 6
Услуги учреждений культуры	4 - 14

Источник: Данные отечественных практиков

Применяя данный метод в отношении компании ООО «Кенгуру» отметим, что, согласно отраслевой структуре, фирма относится к торговой организации, а, следовательно, размер роялти может варьироваться от 0,5 до 6%, ссылаясь на практические исследования отечественных ученых. Также следует взять во внимание уже сложившуюся практику аналогичных компаний таких же качественных и количественных характеристик, как ООО «Кенгуру», учитывая изменяющиеся рыночные условия. На сегодняшний день примерный процент роялти достигает диапазона 4,5-6,0%, [2] следует учитывать и базу исчисления %: от валового общего оборота за определенный период, от оборота чистой маржи, от валового оборота (месячного).

Второй – «рыночный метод» - основан на сравнительном анализе сделок по лицензированию аналогичной продукции, информация по которой доступна для выполнения оценки. В отдельных случаях может использоваться информация по уже существующим, ранее заключенным лицензированным соглашениям с оцениваемым товарным знаком, если условия заключения этих договоров были рыночными. Во многих случаях можно подобрать ранее проведенную на рыночных условиях сделку (лицензированный договор или договор коммерческой концессии), которую можно использовать для прямого прогнозирования параметров текущей сделки. Возможные источники информации для применения метода являются следующие базы данных:

- Royalty Source Intellectual Property Database ([www.royaltysource.com](http://www.royaltysource.com)) — база данных компании AUS Consultants, содержащая ставки роялти по интеллектуальной собственности с возможностью поиска информации по отрасли, технологии и / или ключевому слову;

- ktMINE ([www.ktmine.com](http://www.ktmine.com)) — база данных о сделках с интеллектуальной собственностью, которая предоставляет информацию о размерах роялти;

Указанные выше базы данных являются источником информации для оценки интеллектуальной собственности, переговоров и лицензирования. Они являются действенным инструментом оценки установления разумных порогов роялти на основе рыночных данных и обобщенного опыта компаний.

В России не существует единой базы данных с информацией по ставкам и компаниям, однако на сайте

franshiza.ru можно найти аналогичные организации и их показатели для сравнительного анализа рыночным методом. Для определения ставки роялти для ООО «Кенгуру» при помощи данной технологией выберем из списка компаний на franshiza.ru организации с примерно похожими характеристиками в торговой отрасли. Предлагаем в качестве нижней границе использовать минимальное значение по всей совокупности собранных данных по роялти и соответствующим компаниям отрасли, а в качестве верхней границы – максимальное значение по всей совокупности собранных данных. Анализ ставок роялти схожих по качественным характеристикам компаний, представлены в табл. 3.10.

Таблица 3.10 - Анализ ставок роялти схожих по качественным характеристикам компаний в сфере торговли детской и подростковой одежды

№	Компания	Описание	Ставка роялти		База роялти	Обозначение роялти
			min	max		
1	Tom Fagg	Продажа взрослой и подростковой одежды от итальянского дизайнера Томмазо Фаррини. В России первые франчайзинговые представитель начали свою деятельность с 2006 года, на сегодняшний день на территории страны существует около 100 фирменных магазинов	4,1%	6,2%	Net sales	$R_N i$
2	Choupette	Продажа детской одежды от рождения до 3-х лет. По данным авторитетного	3,8%	6,8%	Gross sales	$R_G i$

		консалтингового агентства Kids Fashion Retail в 2018 году компания входит в 5-ку лучших отечественных производителей. Сегодня компания насчитывает более 100 фирменных магазинов на территории страны				
3	Gulliver	Ведущая российская компания на рынке детской одежды и игрушек. Успеху Gulliver уже более 18 лет. Сегодня в команде работает более 1000 профессионалов. Сеть детской стильной одежды Gulliver насчитывает более 195 магазинов в России и за рубежом	3,1%	6,2%	Gross revenues	$R_G i$

Источник: составлено автором на основе данных из franshiza.ru

Расчет проводится в «Базе роялти» - экономический показатель результата (эффекта), полученным франчайзером по договору коммерческой концессии в денежном выражении, в качестве результата используется валовый доход - соответствующей «Net sales» («объем продаж»). [20] Поскольку базы исчисления по данным в табл. 3.10 отличаются, приведем их к единой «Net sales», а для этого введем следующие допущения:

$$[\text{Gross sales}] = [\text{Gross revenues}],$$

$$R_n = L_p / [\text{Net sales}],$$

$$R_G = i L_p / [\text{Gross sales}],$$

$[Gross\ sales] = [Net\ sales] + Vat\ (НДС),$

$Vat = 10\% * [Net\ sales],$

где  $R_n$  - ставка роялти, соответствующая базе  $[Net\ sales],$

$R_G$  - ставка роялти, соответствующая базе  $[Gross\ sales],$

$Vat$  - налог на добавленную стоимость (НДС). Для сферы торговли НДС в РФ на дату оценки составляет 20%.

$L_p$  - размер периодического платежа, соответствующего понятию «роялти» согласно договору коммерческой концессии.

Поскольку  $Vat$  (НДС) в торговой сфере составляет 20%, то согласно допущению, что  $Vat = 20\% * [Net\ sales],$  получаем  $[Gross\ sales] = [Net\ sales] + Vat = 1,1 * [Net\ sales].$  [20]

Таким образом, размер корректировки (множитель) для ставки роялти составит  $K_i = 0,91,$  а формула перевода ставки роялти из базы "Gross sales" в базу "Net sales" будет  $R_G^i = R_N^i * 0,91.$

Итоговый результат расчета (округленно) представим в табличной форме, представленной в табл. 3.11.

Таблица 3.11 - Пересчет ставки роялти из базы  $[Gross\ sales]$  в базу  $[Net\ sales]$  для ООО «Кенгуру»

№	Компания	Ставка роялти		База роялти	$k^i$	Ставка роялти	
		min	max			min	max
1	Tom Farr	4,1%	6,2%	Net sales	1,0	4,1%	6,2%
2	Choupette	3,8%	6,8%	Gross sales	0,91	3,5%	6,2%

3	Gulliver	3,1%	6,2%	Gross revenues	0,91	2,8%	5,6%
Среднее min и max значения для ООО «Кенгуру»						3,4%	6,0%

Источник: рассчитано автором самостоятельно

Согласно данному методу для ООО «Кенгуру» минимальным средним значением ставки роялти является 3,4%, а максимальным – 6,0%.

Третий метод Новосельцева устанавливает функциональную зависимость между отдельными экономическими показателями реализации продукции (цена, прибыль, дополнительная прибыль, себестоимость, рентабельность) и представляет эти зависимости в виде аналитических выражений, позволяющих произвести расчет неизвестных экономических показателей по совокупности других, а также расчет денежных потоков, размера лицензионных платежей, ставки роялти, рентабельности и цены. Условием применяемости метода является возможность извлечения следующей информации из доступных источников:

- либо о нижней и верхней по отрасли границах рентабельности реализации продукции, либо о себестоимости и цене реализации;
- о валовой прибыли;
- о доле прибыли франчайзера в прибыли франчайзи от реализации продукции.

Рекомендуемое представление исходных данных при определении ставки роялти по методу Новосельцева отражено в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Исходные данные для расчета ставки роялти по методу Новосельцевой для ООО «Кенгуру»

Параметры, используемые в методе Новосельцевой	Минимальное значение параметра	Среднее значение параметра	Максимальное значение параметра
Доля прибыли франчайзера в доли прибыли франчайзи, Д	3,4%	4,6%	6,0%
Рентабельность продажи продукции, Rent	10%	15%	20%

Источник: составлено автором на основании данных ООО «Кенгуру»

Расчет ставки роялти предлагаем выполнить по формуле:

$$R = \text{Rent}(\text{общ}) * Д / (1 + \text{Rent}(\text{общ}))$$

(10)

где Rent(общ) – минимальное и максимальное значение рентабельности продаж в компании,

Д – доля прибыли франчайзера в доли прибыли франчайзи.

$$R = \frac{((3,4+6,0)/2)*((10+20)/2)}{1+((3,4+6,0)/2)} = 8,2\%$$

Таким образом, исходя из расчетов по методу Новосельцевой ставка роялти для франчайзи будет составлять 8,2% от общего оборота продаж за месяц.

Исследуя три метода расчета ставки роялти, пришли к выводу, что по итогу получаются разные показатели,

например, «рыночный метод» и «метод отраслевых стандартов» выгоден для франчайзи, так как по результатам оказался самый низкий максимальный показатель роялти 6,0%, соответственно, метод Новосельцева показал самый высокий максимальный показатель роялти 8,2% от общего оборота продаж торговой точки, что для франшизы сети детских брендовых магазинов компании ООО «Кенгуру» является выгодным и эффективным. В связи с этим, нельзя сказать, какой метод наиболее эффективен, необходимо учитывать два важных момента:

- равновесие интересов франчайзера и франчайзи;
- экономические характеристики, влияющие на доходность франшизы, и, соответственно, ее стоимости.

Для компании ООО «Кенгуру» с учетом интересов всех сторон и факторов, влияющих на формирование предложения по франчайзингу компании, было принято решение оставить ставку 6,0% для ежемесячных выплат для франчайзи на протяжении всего существования дополнительных франчайзинговых организаций, однако в договоре будет предусмотрен пункт об изменении данного показателя, как в большую, так и меньшую сторону в зависимости от изменяющихся рыночных условий.

### **3.3 Разработка коммерческого предложения продажи франшизы ООО «Кенгуру» для франчайзи**

В продолжение разработкам и расчетам третьей конструктивной главы «Организации франчайзинговой

системы для ООО «Кенгуру»» последним шагом осталось – формирование коммерческого предложения для последующей продажи франшизы франчайзи.

Коммерческое предложение (далее по тексту - КП) представляет собой предложение о заключении сделки, в котором изложены условия договора, адресованное определенному лицу или неограниченному кругу лиц. Главная цель – обратная связь от получателя, а глобальная – продажа продукта/услуги.

Разработанное КП для сети детских брендовых магазинов компании ООО «Кенгуру» будет включать в себя следующие пункты:

- описание юридической стороны сделки;
- представление финансовой модели франшизы;
- план по открытию торговой точки.

Юридическое сопровождение сделки гарантируется по Договору заключенным между франчайзером и франчайзи в начале совместной деятельности, где прописываются услуги и помощь от франчайзера по открытию торговой точки франчайзи, а также фиксируется изначальный паушальный взнос и тарифная ставка роялти.

Разработаем предмет договора по оказанию услуг франчайзи и сопровождению дополнительной бизнес-структуры по бесперебойной работы по двум основным пунктам: информационные и рекламные услуги.

Информационные услуги включают в себя ориентацию на удовлетворение информационных потребностей пользователей путем предоставления информационных продуктов. В связи с данным понятием для франчайзи

компании ООО «Кенгуру» целесообразно оказывать следующие информационные услуги:

- предоставление правовой информации, необходимой для осуществления деятельности (порядок регистрации юридического лица/физического лица в качестве индивидуального предпринимателя; рекомендации по выбору системы налогообложения; общий порядок трудоустройства сотрудников, их обучения; формы договоров с поставщиками);

- передача списка поставщиков товаров из Европы, а также российских дистрибьютеров, знакомство и представление данным поставщикам франчайзи как дополнительную организацию по закупке и продаже товаров;

- разработка и предоставление списка оптимальных рекламных каналов и площадок в сети Интернет по акту приема-передачи, используемых для поиска клиентов;

- разработка и передача по акту приема-передачи корпоративных правил, схем, инструкций, необходимые для осуществления деятельности;

- разработка и предоставление по акту приема-передачи рекомендаций по работе с поставщиками, контролю оказываемых ими/им транспортных и осуществлению с ними расчётов.

Рекламные услуги - рекламирование товаров через распространенные каналы или так называемые точки контакта с клиентом. Согласно КП-франчайзинга франчайзер обязуется предоставлять следующие услуги по рекламе, представленные в табл. 3.13.

Таблица 3.13 - Рекламные услуги, оказываемые франчайзером, согласно коммерческому предложению

№	Услуга	Мероприятия	Количество, в шт.
1	Разработка интернет-сайта, информирующего о деятельности Франчайзи на месте осуществления его деятельности	Разработать и настроить сайт для последующего продвижения и продажи товаров	1
2	Настройка рекламной компании в Яндекс Директ и GoogleAdwords на вышеуказанный интернет-сайт	Анализ рекламы и сайтов конкурентов, статистики запросов в Google/Яндекс	10
		Настройка рекламы в поисковой выдаче Яндекса и Google (в том числе разбивка по регионам, корректировка показов на целевую аудиторию, расстановка UTM-меток для глубокого анализа)	2
		Подключение и настройка Яндекс Метрики/GoogleAnalytics	2
		Подготовка аккаунта и размещение рекламных объявлений	1
3	Ведение контекстной рекламы Яндекс/Google в течение 12 календарных месяцев с момента заключения договора между франчайзером и франчайзи	Контроль входящего трафика	по запросу
		Корректировка рекламы по полу, возрасту и другим условиям показов	по запросу
		Отключение неработающих площадок в рекламной сети Яндекса, уменьшение % отказов	по запросу
		Получение максимальных продаж при удержании заданного уровня стоимости заявки (CPA)	по запросу
		Разработка предложений по доработке сайта, смены дизайна, добавления блоков и т.д.	по запросу
<b>Продолжение Таблицы 3.13</b>			
4	Ведение аккаунта в социальных сетях	Разработка контент-плана	по запросу

	(ВКонтакте, Instagram) в течение 12 календарных месяцев с момента заключения договора между франчайзером и франчайзи	Разработка оформления для групп в соц.сетях, заполнение контактной информации	по запросу
		Настройка таргетированной рекламы	по запросу
		Контроль расходов бюджета	по запросу
		Выкладка рекламных постов с акциями и выгодными предложениями	по запросу
5	Ведение таргетированной рекламы в течение 12 месяцев с момента заключения договора между франчайзером и франчайзи	Управление ценой клика	по запросу
		Мониторинг эффективности объявлений	по запросу
		Мониторинг количества вступивших и заявок с сайта и из группы	по запросу
		Запуск и тестирование новых объявлений для увеличения количества целевых действий	по запросу
		Запуск и тестирование новых целевых аудиторий	по запросу

Источник: составлено автором самостоятельно

Следует обратить внимание, что предоставление рекламных услуг осуществляется путем интернет-технологий, через онлайн-каналы продвижения, это связано с тем, что в настоящее время глобализация IT-технологий лидирует в развитии и все внимание потребителей сосредоточено именно на площадках онлайн-пространства. Все данные виды услуг прописаны в разработанном для франчайзера и франчайзи Договоре франчайзинга (Приложение Г). Разработаем финансовую модель функционирования торговой точки для города до 500 000 человек с учетом ежемесячной выплаты % роялти. Для начала рассмотрим стартовые инвестиции для открытия торговой точки, которые представлены в табл. 3.14.

Таблица 3.14 - Стартовые инвестиции для открытия торговой точки

Статья расходов	Сумма, руб.
Аренда торгового помещения, 100 м.кв.	150 000
Торговое оборудование (стеллажи, прилавки, вешалки, отпариватель, кассовое оборудование)	330 000
Ремонт помещения	150 000
Регистрация ИП	2 000
Паушальный взнос	355 000
Закупка части товара (часть идет на реализации)	3 000 000
Прочие расходы (канцелярские, телефон, интернет)	15 000
ИТОГО:	4 007 000

Источник: рассчитано автором самостоятельно

Согласно табл. 3.14 стартовые инвестиции составили 4 007 000 рублей, статьи расходов определены исходя из опыта открытия существующих торговых точек в г. Пятигорске (в ТЦ «Вершина Плазы») и г. Ставрополе (ТЦ «Космос»). Далее определим примерную прибыль (см. в табл. 3.15).

Таблица 3.15 - Доходы торговой точки, открытой по франчайзингу, с учетом сезонности, в тыс. руб

Показатели	Ед.изм	Лето			Осень			Зима			Весна		
		И н	И л	Ав	Сн	Ок	Нб	Дк	Я н	Фв	М р	Ап	Май
Кол-во чек	шт.	90	98	24 8	24 8	10 0	24 8	24 8	70	70	90	90	90
Средн.	тыс.ру	18	18	27	27	22	27	27	15	15	18	18	18

чек	б													
Выручка	тыс.руб	1	1	6	6	2	6	6	1	1	1	1	1 620	
	б	62	76	69	69	20	69	69	05	05	62	62		
		0	4	6	6	0	6	6	0	0	0	0		
Выручка по сезонам	руб.	10 080 000			15 592 000			8 796 000			4 860 000			
Валовая выручка в год	руб.	39 328 000												

Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных аналогичной торговой точки

Показатели исходят из средних данных функционирования торговой точки с аналогичными качественными и количественными показателями магазина. В среднем в дни сезона количество чеков в день составляет 6-9 величиною 27 000 рублей, в несезонный период 3-4 по 18 000 рублей. Согласно расчетам, можем предположить, что ежемесячная выручка составляет от 1 млн. руб. до 7 млн. руб., в зависимости от сезонности, соответственно, общая годовая выручка составляет 39 328 000 рублей. Определим чистую ежемесячную прибыль с учетом наценки в 125% для дальнейшего расчета сроков окупаемости (см. табл. 3.16).

Таблица 3.16 - Расчет срока окупаемости стартовых инвестиций, в тыс.руб

Показатель	Осень			Зима			Весна			Лето		
	Сн	Ок	Нб	Дк	Ян	Фв	Мр	Ап	Ма й	Ин	Ил	Ав
Выручка по мес.	669 6	220 0	669 6	669 6	105 0	105 0	162 0	162 0	162 0	162 0	176 4	669 6
Чистая прибыль по мес.	334 8	110 0	334 8	334 8	525	525	810	810	810	810	882	334 8

Источник: рассчитано автором самостоятельно

Исходя из общего валового оборота и чистой прибыли, пропишем ежемесячную статью расходов с учетом ставки роялти и закупки товаров с периодичность 2 раза в год (см. Табл. 3.17).

Таблица 3.17 - Расходная часть бюджета по месяцам с учетом сезонности,  
в тыс.руб

Статья	Осень			Зима			Весна			Лето		
	Сн	Ок	Нб	Дк	Ян	Фв	Мр	Ап	Май	Ин	Ил	Ав
Аренда	150 000											
Роялти, 6%	401,76	132	401,76	401,76	63	63	97,2	97,2	97,2	97,2	105,84	401,76
Реклама	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Бух.услуги	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Налог 6% с дохода	200,88	66	200,88	200,88	31,5	31,5	48,6	48,6	48,6	48,6	52,92	200,88
З/П	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Закупка товара		2000	1500			2000	1500			1000		
Прочие расходы	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Итого:	2210,36	367	2210,36									
Окуп.	-1796,64	-1429,64	+780720									

Источник: рассчитано автором самостоятельно

При расчетах не учитывалась статья «закупка товара», так как первоначальные инвестиции предполагают комплектацию торговой точки коллекциями одежды до марта следующего года. Как видно из табл. 3.17 срок окупаемости составляет 2 месяца, с учетом открытия торговой точки в сентябре месяце (сезонный период).

Данная финансовая модель показывает эффективность от торговой деятельности магазина, также включает в себя расчеты по сроку окупаемости с учетом открытия магазина в сентябре 2020 года, учитывает все необходимые франчайзинговые выплаты и позволяет быстро ориентироваться в статьях расходов, что способствует дальнейшему планированию финансовых потоков и развитию торговой сети.

Завершающим шагом является пошаговая инструкция по открытию магазина, которую предлагаем сделать по методу Кларка Кэмпбэлла «Проект на одной странице». Он содержит в себе план-график обязательных работ по подготовке к открытию магазина, первичные расходы, цели и задачи, реализуемые в краткосрочной перспективе (Приложение Д). Данная методика позволяет максимально эффективно контролировать сроки выполнения работ по задачам и мероприятиям, бюджетные расходы, время реализации проекта, а также ответственных лиц.

Открытие данной франшизы может стать перспективным и прибыльным делом, если грамотно провести анализ регионального рынка, составить организационный план бизнеса и сделать необходимые финансовые расчеты для будущего франчайзи. Каждый бизнес, а особенно в сфере розничной торговли, может стать популярным, если его правильно «настроить» и постоянно совершенствовать.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Франчайзинг представляет собой эффективную систему, позволяющую в короткие сроки увеличить свою репутацию, а крупным компаниям приумножить свой капитал и подтвердить свою значимость на рынке.

Российский рынок франчайзинга на сегодняшний день находится на стадии развития даже не смотря на то, что количество брендов значительно выросло, но людей, готовых их приобрести по франшизе недостаточно особенно если учесть масштабы и географию Российской Федерации. Нельзя ни отметить и успех в данной сфере за последние годы – прирост количества занятых во франчайзинговом бизнесе составляет 18%, франчайзеров 22,7%, а число объектов франчайзинга увеличилось на 35,3%. Говоря о структуре франчайзинга в России, можно выделить три ведущих сферы: услуги бизнесу и населению, общественное питание, розничная торговля. Следует отметить и то, что на данный момент времени активный интерес по данным трем направлениям растет и прирост к 2019 году составил 40% по отношению к 2018 году.

Однако стоит упомянуть и факторах, сдерживающих развитие франчайзинга в нашей стране, их можно классифицировать по причинам их возникновения:

- отсутствие опыта франчайзинговой деятельности;
- несерьезное отношение к интеллектуальной собственности;
- боязнь франчайзи потерять самостоятельность.

Эксперты отмечают, что решение данных проблем и дальнейшее перспективное развитие невозможно без законодательного акта «О франчайзинге». Без определенных законов франшиза не будет работать в полной мере.

В выпускной квалификационной работе мы анализировали социально-экономическое положение Ставропольского края. По итогу пришли к следующим выводам, что регион является одним из ключевых субъектов на юге России, имеющий крупную лечебно-оздоровительную базу, способную конкурировать с европейскими курортами и развитой сельскохозяйственной отраслью. Последние десять лет край показывает устойчивую динамику экономического развития. Главным показателем является валовый региональный продукт, так за 2019 год он составил 743750,8 млн. руб., в 2018 году – 699744,8 млн. рублей. Следует отметить, что в Северо-Кавказском федеральном округе высока доля собственных инвестиций у организаций Ставропольского края, она составляет 70,1 %.

На сегодняшний день в Ставропольском крае большой популярностью пользуется товарный франчайзинг, но при этом практически не развиваются франшизы в сфере производства. Согласно данным, 57% франчайзинговых предприятий открыты в сфере розничной торговли, и всего 1% занимает производство. В последние годы наблюдается положительная динамика изменения системы франчайзинга в Ставропольском крае в количественном отношении. Следует отметить, что практически 40% от общего числа существующего бизнеса в Ставропольском крае – франчайзинговые организации. Рост числа таких компаний

говорит о том, что данный вид бизнеса актуален в регионе, четко регламентирован со стороны продающих франчайзи, что облегчает вход на рынок, при минимальных затратах, а также простое понимание функционирования бизнес-процессов.

В выпускной квалификационной работе, в качестве примера ведущей региональной франшизы, рассматривали франшизу клининговой компании ООО «Чисто-чисто». Данное направление для развития франчайзинговых сетей актуально в наши дни, так как в условиях распространения COVID-19 резко возрастает потребность в предприятиях, оказывающих услуги населению в химической обработке мебели, дезинфекции внутренних помещений, домов, квартир, площадок. Стартовые инвестиции данного бизнес-плана минимальны и составляют 300 000 рублей. При этом окупаемость франшизы 3-4 месяца, а чистая прибыль варьируется от 100 000 до 150 000 рублей на одного комплекта чистящего оборудования.

Целью исследования ставили - разработать коммерческое предложение по продаже франшизы сети детских брендовых магазинов ООО «Кенгуру». Данная организация существует на рынке города Пятигорска более 20 лет и специализируется на продаже брендовой одежды от 0 до 18 лет, также детской мебели (люльки, кроватки, коляски), подгузников, сосок, бутылок. Компания сотрудничает с такими странами, как Италия, Испания, Англия, Великобритания, Америка, Польша, Германия через официальных дистрибьютеров в России. На сегодняшний день в сеть входят 4 магазина: 2 в г. Пятигорске, 1 в Ставрополе, и 1

в Нальчике. Проведенный нами анализ показал, что уже существующая сеть показывает высокую рентабельность – 30%. На декабрь 2019 года в компании работает 29 человек, функционирует 8 структурных подразделения согласно организационной структуре ООО «Кенгуру». Стабильное функционирование торговых точек сети, а также развитие компании дает возможность разработать бизнес-модели для открытия франчайзинговых точек в других регионах РФ.

Главным пунктом в разработке франшизы является корректный расчет паушального взноса и ставки роялти. В исследовательской работе было рассмотрены три основных метода: рыночный метод, метод отраслевых стандартов и метод Новосельцевой. Исследуя три метода расчета ставки роялти, пришли к выводу, что по итогу получаются разные показатели, например, «рыночный метод» и «метод отраслевых стандартов» выгоден для франчайзи, так как по результатам оказался самый низкий максимальный показатель роялти 6,0%, соответственно, метод Новосельцевой показал самый высокий максимальный показатель роялти 8,2% от общего оборота продаж торговой точки, что для франшизы сети детских брендовых магазинов компании ООО «Кенгуру» является выгодным и эффективным. В связи с этим, нельзя сказать, какой метод наиболее эффективен, необходимо учитывать два важных момента:

- равновесие интересов франчайзера и франчайзи;
- экономические характеристики, влияющие на доходность франшизы, и, соответственно, ее стоимости.

Для компании ООО «Кенгуру» с учетом интересов всех сторон и факторов, влияющих на формирование предложения по франчайзингу компании, было принято решение оставить ставку 6,0% для ежемесячных выплат для франчайзи на протяжении всего существования дополнительных франчайзинговых организаций, однако в договоре будет предусмотрен пункт об изменении данного показателя, как в большую, так и меньшую сторону в зависимости от изменяющихся рыночных условий.

При расчете финансовой модели данной франшизы стартовые инвестиции составили 4 007 000 рублей, статьи расходов были определены исходя из опыта открытия существующих торговых точек в г. Пятигорске (ТЦ «Вершина Плаза»), Срок окупаемости стартовых инвестиций составит 3 месяца при стабильном функционировании магазина.

Завершающим шагом является разработанная нами пошаговая инструкция по открытию представительства, которую выстроили по методу Кларка Кэмпбелла «Проект на одной странице». Он содержит в себе план-график обязательных работ по подготовке к открытию магазина, первичные расходы, цели и задачи, реализуемые в краткосрочной перспективе. Данная методика позволяет максимально эффективно контролировать сроки выполнения работ по задачам и мероприятиям, бюджетные расходы, время реализации проекта, а также ответственных лиц.

Открытие данной франшизы может стать перспективным и прибыльным делом, если грамотно провести анализ регионального рынка, составить организационный план бизнеса и сделать необходимые

финансовые расчеты для будущего франчайзи. Каждый бизнес, а особенно в сфере розничной торговли, может стать популярным, если его правильно «настроить» и постоянно совершенствовать.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Статья в периодических изданиях и сборниках статей:

1. Алиев О.М. Анализ развития франчайзинга в зарубежных странах// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017 – № 9 – С. 143-147.

2. Азгальдов Г.Г. Отчет об оценке интеллектуальной собственности (практические рекомендации) / Г.Г. Азгальдов, Н.Н. Карпова. – М.: Институт профессиональной оценки, 2018. С. 19-20.

3. Лысак, А.С. Франчайзинг как инструмент развития предпринимательства в России // Молодежь и системная модернизация страны. – 2018 – № 1 – С. 183-186.

4. Митрофанов Д.Е., Лопатина Е.Н., Онучина А.А., Пиксаева А.А., Шпак Е.В. Франчайзинг: концепция и тенденции развития в условиях кризиса//В сб.: Молодежь в науке: Новые аргументы . —2018. . — №3. — С. 185-187.

5. Новосельцев О.В. Метод расчета ставки роялти при определении цены лицензии // Насущные проблемы сферы торговли. – 2017. – № 5. – С. 23-28.

6. Панюкова В.В. Международный характер франчайзинговых отношений на российском рынке//Региональная экономика. Теория и практика. –2017. – № 24 –С. 7-13.

7. Панюкова В.В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017 –№ 6 – С. 88-93.

8. Промышленная собственность. – 2017. – № 2. С. 10-11.
9. Румянцева В.С Франчайзинг в предпринимательстве //Экономика и Социум. —2018. —№3(46). —С.664-667.
10. Селищева Т. А. Проблемы устойчивого развития экономики в странах Евразийского экономического союза // Проблемы современной экономики. 2018. № 2 (66). С. 15-21.
11. Семичева В. О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса//Символ науки. —2016. —№ 3 —С. 153-158.
12. Сперанский А.А. Проблемы развития франчайзинга в России //Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. -2018. - № 3(16). - С.137 - 139.
13. Симкина С.С. Особенности функционирования франчайзинга в сфере торговли детскими товарами в России. Сборник научных статей 8-й Международной молодежной научной конференции (21-22 апреля 2020 года), в 5-х томах, Том 1, Юго-Зап. гос. ун-т., Курск: Юго-Зап. гос. ун-т., 2020, - 510 с.
14. Степанчук А.А Франчайзинг как форма начала бизнеса: плюсы и минусы решений о приобретении франшизы// Современный менеджмент: Проблемы и перспективы. – 2017 – С. 285-289.
15. Тимерханова Э.Н., КамаловЭ., ГабдрахмановаА.Т. Проблемы и перспективы франчайзинга в России //Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. -2018. - № 53 - С. 71-76.

16. Устюжанин А.А. Франчайзинг в России // Вестник Московского университета. Серия 6 Экономика. – 2016 – №4(6). – С. 14.

17. Ягеров А.В. Современные проблемы оценки стоимости франчайзингового обслуживания // Менеджмент и маркетинг в России. – 2018. – №7. – С.67 – 69.

18. Pratt J.H. Franchising. Law and Practice. Sweet & Maxwell. London. 2016. 131. «Loi Doubin» № 89-1008 от 31 декабря 2016 г. // Franchising in Europe. -L.-N.Y., 2018.p.l 13.

### **Книги, монографии:**

19. Антилл Н., Ли К. Оценка компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 98 с.

20. Азгальдов Г.Г., оценка собственности и нематериальных активов. – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2018. – 392 с.

21. Леонтьев Ю.Б., собственности и нематериальных активов. - М.: "Октопус", 2019. – 785 с.

22. Методические рекомендации по оценке ставок роялти для товарных знаков с использованием нечеткой логики / Г.Г. Азгальдов [и др.]. - М.: Школа оценщиков интеллектуальной собственности, 2018. – 222 с.

23. Меркулов А., Фокин В., Соколова Т. Франчайзинг от А до Я/ А. Меркулов, В. Фокин, Т. Соколова. — Из-во: Феникс, 2016 — 201 с.

24. Иванов Г.Г. , Холин Е.С Франчайзинг в торговле: учебное пособие / Г.Г. Иванов, Е.С. Холин. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2017 – 188 с.

25. Шахова М.С Франчайзинг как современная форма ведения бизнеса: учебное пособие/. М.: «ИНФРА-М», 2016. – 277 с.

26. Franchising in US. Economy: prospects and problems. Committee on small business//House of representatives. Washington. 2017.

### **Электронные ресурсы:**

27. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 2 (в ред. от 18.03.2019 № 34-ФЗ). Электронный ресурс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027). Дата обращения: 19.05.2020 г.

28. Отчет Губернатора Ставропольского края за 2018 год. Электронный ресурс. URL: [https://stavregion.ru/\\_cms\\_page\\_media/7421/otchet.pdf](https://stavregion.ru/_cms_page_media/7421/otchet.pdf). Дата обращения: 22.04.2020 г.

29. Постановление Правительства Ставропольского края от 24 декабря 2015 г. N 571-п "Об утверждении государственной программы Ставропольского края "Экономическое развитие и инновационная экономика". В ред. от 21.04.2016 № 154-п; от 28.12.2017 № 554-п. Электронный ресурс. URL: <https://www.lawmix.ru/zakonodatelstvo/1438539>. Дата обращения: 20.04.2020 г.

30. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью". В ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020. Электронный ресурс. URL: <http://www.consultant.ru>. Дата обращения: 07.05.2020 г.

31. Анализ прогноза социально-экономических показателей Ставропольского края. Электронный ресурс. URL: <http://www.dumask.ru>. Дата обращения: 24.02.2020 г.

32. Кувшинова Л.А., Рябов В.Н., Система совершенствования франчайзинга в Ставропольском крае. Материалы международной научно-практической конференции. В 5-ти частях. Ответственные редактора: Н.Н. Понарина, С.С. Чернов. 2019 г. Электронный ресурс. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25893853>. Дата обращения: 26.04.2020 г.

33. Материалы Центрального Банка Российской Федерации. [Электронный ресурс]: <https://www.cbr.ru/>. Дата обращения: 26.05.2020 г.

34. Место в мире. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://ru.rusfranch.ru/raf/place\\_in\\_the\\_world.php](http://ru.rusfranch.ru/raf/place_in_the_world.php). Дата обращения: 22.04.2020 г.

35. Методические рекомендации по расчету вознаграждений (ставок роялти) за использование товарных знаков (с примером). Рекомендации разработаны коллективом авторов в составе: Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин, В.В. Смирнов, Н.В.Костина, Д.В.Подшиваленко, Л.А.Микузева, Ю.Б.Леонтьев, О.Б.Кухарская, Е.А.Булгакова, А.В.Чиркин, Р.А.Бабенко, Е.Е.Кияшко, А.П.Ласточкин, Н.Ю.Пузыня, Мартинсито Замбрано, И.Е.Аршинов, М.А.Румянцев, Л.А.Понкратова, О.В.Котова, Кулаков К.Ю.,

Васяев И.В., Т.В.Березовская. Электронный ресурс. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view>. Дата обращения: 12.05.2020 г.

36. Mango. Компания меняет свою стратегию развития в России. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.raf.ru/01024053.php>. Дата обращения: 22.04.2020 г.

37. Одинцова.Т. Франчайзинговые особенности бизнеса. Электронный ресурс.//Портал предпринимателей.-2016.-URL: [http://smallbusiness.ru/idea/biz\\_idea/2554](http://smallbusiness.ru/idea/biz_idea/2554). Дата обращения: 19.05.2020

38. Общий обзор франшиз для России начало 2018 – конец 2019 годов // Франчайзи. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.franchisee.su/analiz-franshiz/obshchiy-obzor-2012-2013.php>. Дата обращения: 24.04.2020 г.

39. Официальный сайт государственной статистики. Электронный ресурс. URL: <https://stavstat.gks.ru>. Дата обращения: 24.04.2020

40. Официальный сайт Forbes. Электронный ресурс. URL: <https://www.forbes.ru/>. Дата обращения: 22.04.2020 г.

41. Перспективы франчайзинга в России: медленно, но верно. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://franchisinginfo.ru/franchayzing/45/perspektivy-franchayzinga-rossii-medlenno-verno/>. Дата обращения: 24.04.2020 г.

42. Почему McDonald's не продает франшизы в России. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://franshiza.ru/news/read/pochemu\\_mcdonalds\\_ne\\_prodaet/](http://franshiza.ru/news/read/pochemu_mcdonalds_ne_prodaet/). Дата обращения: 22.04.2020 г.

43. Рейтинг РБК: Топ-50 самых популярных франшиз 2019 года. Официальный сайт Franshiza.ru. URL: [https://franshiza.ru/article/read/rejting\\_rbk\\_top\\_50\\_samyh\\_populyarnyh\\_franshiz\\_2019\\_goda/](https://franshiza.ru/article/read/rejting_rbk_top_50_samyh_populyarnyh_franshiz_2019_goda/). Дата обращения: 20.04.2020.

44. Рейтинг ведущих франшиз в России за 2019 год по мнению Forbes. Электронный ресурс. URL: <https://www.forbes.ru/new>. Дата обращения: 22.04.2020 г.

45. Франшиза: необоснованные ожидания и реальные возможности. Электронный ресурс. URL: [https://franshiza.ru/article/read/franshiza\\_ozhidaniya/](https://franshiza.ru/article/read/franshiza_ozhidaniya/). Дата обращения: 21.04.2020 г.

46. Research reports // The Economic Impact of Franchised Businesses: Volume IV, 2016 / IFA – The International Franchise Association: сайт. URL: <http://franchise.org/>. Дата обращения: 19.05.2020 г.

## Приложение А

**Таблица 2.6 - 10 крупнейших зарубежных розничных сетей с франчайзинговой организацией бизнеса, на начало 2020 г.**

Ранг	Концепция франшизы	Головная компания	Объем продаж, млн долл.	Кол-во нац. подразд.	Кол-во заруб. подраз.	Общее количество подразделений	Доля франч. предприятий, %	Рост продаж, %	Рост подразделений, %
1	McDonald's	McDonald's Corporation	88 290	14 157	20 323	34 480	81	2,7	2,9
2	7-Eleven	Seven & Holdings	84 800	7 719	41 784	49 503	96	10,7	11,0
3	KFC	Yum! Brands, Inc.	22 800	4 618	13 580	18 198	74	7,0	4,6
4	Subway	Doctor's Associates, Inc.	18 100	25 549	12 769	38 318	100	9,0	6,7
5	Burger King	Burger King Holdings, Inc.	15 842	7 183	5 814	12 997	97	3,6	3,9
6	Hertz	Hertz Global Holdings, Inc.	13 800	8 400	2 200	10 600	41	16,5	20,2
7	Ace	Ace	12 500	4 104	605	4 709	98	0,0	6,3

	Hardware	Hardware Corp.							
8	Pizza Hut	Yum! Brands, Inc.	11 600	7 756	6 601	14 357	88	5,5	4,4
9	Circle K Convenience Stores	Alimentation Couche-Tard, Inc.	10 675	3 597	4 153	7 750	59	- 9,6	4,0
10	Wendy's	The Wendy's Company	9 350	5 817	743	6 560	78	1,6	- 0,5

Источник: составлено автором по данным журнала Forbes

## Приложение Б

### Распределение российских регионов по рейтингу инвестиционного климата в 2019 году

Номер на графике 4	Регион	Номер на графике 4	Регион
<b>Максимальный потенциал — минимальный риск (1А)</b>		<b>Пониженный потенциал — умеренный риск (3В1)</b>	
10	Московская область	55	Саратовская область
18	г. Москва	56	Ульяновская область
29	г. Санкт-Петербург	67	Алтайский край
32	Краснодарский край	73	Омская область
<b>Средний потенциал — минимальный риск (2А)</b>		74	Томская область
1	Белгородская область	75	Республика Саха (Якутия)
46	Республика Татарстан	77	Приморский край
51	Нижегородская область	78	Хабаровский край
54	Самарская область	81	Сахалинская область
<b>Пониженный потенциал — минимальный риск (3А1)</b>		84	Республика Крым
4	Воронежская область	<b>Незначительный потенциал — умеренный риск (3В2)</b>	
8	Курская область	7	Костромская область
9	Липецкая область	11	Орловская область
12	Рязанская область	22	Ненецкий авт. округ
14	Тамбовская область	27	Новгородская область
16	Тульская область	28	Псковская область
25	Ленинградская область	30	Республика Адыгея
59	Тюменская область	44	Республика Марий Эл
<b>Незначительный потенциал — минимальный риск (3А2)</b>		45	Республика Мордовия
—	—	50	Кировская область
<b>Высокий потенциал — умеренный риск (1В)</b>		66	Республика Хакасия
58	Свердловская область	76	Камчатский край
<b>Средний потенциал — умеренный риск (2В)</b>		79	Амурская область
35	Ростовская область	80	Магаданская область
43	Республика Башкортостан	85	г. Севастополь
49	Пермский край	<b>Максимальный потенциал — высокий риск (1С)</b>	
60	Ханты-Мансийский АО — Югра	—	
61	Ямало-Ненецкий автономный округ	<b>Средний потенциал — высокий риск (2С)</b>	
62	Челябинская область	—	
69	Красноярский край	<b>Пониженный потенциал — высокий риск (3С1)</b>	
70	Иркутская область	68	Забайкальский край
71	Кемеровская область	64	Республика Бурятия
72	Новосибирская область	<b>Незначительный потенциал — высокий риск (3С1)</b>	
<b>Пониженный потенциал — умеренный риск (3В1)</b>		19	Республика Карелия
3	Владимирская область	31	Республика Калмыкия
6	Калужская область	38	Кабардино-Балкарская Республика
2	Брянская область	39	Карачаево-Черкесская Республика
5	Ивановская область	40	Республика Северная Осетия — Алания
13	Смоленская область	57	Курганская область
15	Тверская область	63	Республика Алтай
17	Ярославская область	82	Еврейская автономная область
20	Республика Коми	83	Чукотский автономный округ
21	Архангельская область	<b>Низкий потенциал — экстремальный риск (3D)</b>	
23	Вологодская область	36	Республика Дагестан
24	Калининградская область		
26	Мурманская область		
33	Астраханская область		

## Приложение В

**Таблица 2.13 - Расходы организации «Чисто-чисто» по месяцам с учетом сезонности**

Показатели	Ед. изм.	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель
		руб.	руб.	руб.	руб.	руб.	руб.	руб.	руб.	руб.	руб.	руб.	руб.
Расходники(тряпки, губки,клеенка, перчатки итд)	руб.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Затраты на транспорт, ГСМ	руб.	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Роялти	руб.	0	7 990	7 990	7 990	7 990	7 990	7 990	7 990	7 990	7 990	7 990	7 990
Бюджет рекламной компании	руб.	25 000	25 000	30 000	35 000	35 000	35 000	30 000	30 000	10 000	15 000	20 000	30 000
Бухгалтерские услуги	руб.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Телефон/связь	руб.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Налог 6% с дохода	руб.	9 000	10 500	12 750	16 500	15 000	15 750	12 000	15 000	3 750	6 000	825	9 000
Кредит/займ/инвестиции	руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	руб.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Химия 5 % от оборота	руб.	7 500	8 750	10 625	13 750	12 500	13 125	10 000	12 500	3 125	5 000	875	7 500
З/п сотрудника	руб.	37 500	43 750	53 125	68 750	62 500	65 625	50 000	62 500	15 625	25 000	34 375	37 500
<b>Итого расходов:</b>	<b>Руб.</b>	85 500	102 490	120 990	148 490	139 490	143 990	116 490	134 490	46 990	65 490	83 990	98 490
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ:</b>	<b>Руб.</b>	64 500	72 510	91 510	126 510	110 510	118 510	83 510	115 510	15 510	34 510	53 510	51 510
<b>ИТОГО ПО СЕЗОНАМ</b>						465 540							472



# Приложение Г

## ОБРАЗЕЦ ДОГОВОРА ФРАНЧАЙЗИНГА

г. Пятигорск.  
2020 года

« » \_\_\_\_\_

ООО «Кенгуру», именуемый в дальнейшем Франчайзер и/или Исполнитель, с одной стороны,

и \_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем Франчайзи и/или Заказчик, с другой стороны,

именуемые вместе Стороны, а по отдельности Сторона, заключили настоящий договор (далее - Договор) о нижеследующем.

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Франчайзер обязуется оказать Франчайзи комплекс консалтинговых услуг в области предпринимательской деятельности, направленных на создание и развитие бизнеса Франчайзи, полный перечень которых указан в п. 1.2 Договора (далее - Комплекс услуг), а Франчайзи обязуется оплатить Франчайзеру обусловленное Договором вознаграждение.

1.2. Полный перечень Комплекса услуг, которые предоставляются по Договору:

#### Информационные услуги:

- Предоставление правовой информации, необходимой для осуществления деятельности (порядок регистрации юридического лица/физического лица в качестве индивидуального предпринимателя; рекомендации по выбору системы налогообложения; общий порядок трудоустройства сотрудников/мастеров; формы договоров с клиентами);

- Создание и передача по акту приема-передачи пошаговой инструкции для осуществления работ;

- Разработка и предоставление списка оптимальных рекламных каналов и площадок в сети Интернет по акту приема-передачи, используемых для поиска клиентов;

- Разработки и передача по акту приема-передачи корпоративных правил, схем, инструкций, необходимые для осуществления деятельности;

#### Рекламные услуги:

- Разработка интернет-сайта, информирующего о деятельности Франчайзи на месте осуществления его деятельности;

- Настройка рекламной компании в Яндекс Директ и GoogleAdwords на вышеуказанный интернет-сайт, а именно:

- Анализ рекламы и сайтов конкурентов, статистики запросов в Google/Яндекс.

- Проработка семантики: сбор и группировка ключевых фраз, минус слов.

- Настройка рекламы в поисковой выдаче Яндекса и Google (в том числе разбивка по регионам, корректировка показов на целевую аудиторию, расстановка UTM-меток для глубокого анализа).

- Настройка РСЯ и ретаргетинга.

- Подключение и настройка Яндекс Метрики/GoogleAnalytics.

- Интеграция целей в кнопки сайта.
- Подготовка аккаунта и размещение рекламных объявлений

• Ведение контекстной рекламы Яндекс/Google в течение 12 календарных месяцев с момента заключения настоящего договора, начиная с месяца, в котором был заключен настоящий договор, а именно:

- Контроль входящего трафика.
- проверка ключевых запросов, по которым заходят клиенты;
- чистка нецелевого трафика;
- формирование глобального и локальных списков минус-слов;
- корректировка рекламы по полу, возрасту и другим условиям показов;
- отключение неработающих площадок в рекламной сети Яндекса, уменьшение % отказов.
- Контроль и корректировка ставок с целью:
  - нахождения на нужной позиции в выдаче;
  - получения максимальных продаж при удержании заданного уровня стоимости заявки (CPA);
  - контроля расходов выделенного бюджета.
- Рекомендации для повышения конверсии:
  - анализ поведения пользователей на сайте.
  - разработка предложений по доработке сайта, смены дизайна, добавления блоков и т.д.
- Анализ и корректировка рекламной кампании.
  - анализ статистических данных и работа над повышением эффективности;
  - решение спорных вопросов с модерацией и поддержкой Яндекс/Google

• Ведение аккаунта в социальных сетях (ВКонтакте, Instagram) в течение 12 календарных месяцев с момента заключения настоящего договора, начиная с месяца, в котором был заключен настоящий договор, а именно:

- разработка контент-плана;
- подбор целевой аудитории для рекламных мероприятий;
- разработка оформления для группы;
- заполнение контактной информации;
- настройка таргетированной рекламы;
- оптимизация таргетированной рекламы;
- контроль расхода бюджета;
- тестирование различных вариантов рекламных объявлений;
- выкладка постов.

• Настройка таргетированной рекламы, а именно:

- анализ целевой аудитории пользователей по тематике химчистки мягкой мебели и клининга;
- подбор аудиторий, которым будут показаны рекламные объявления заказчика.
- составление объявлений
- публикация объявлений с настройкой на целевые аудитории. Подготовка аккаунта к запуску рекламных кампаний.

• Ведение таргетированной рекламы в течение 12 календарных месяцев с момента заключения настоящего договора, начиная с месяца, в котором был заключен настоящий договор, а именно:

- управление ценой клика кампаний;
- мониторинг эффективности объявлений;
- мониторинг количества вступивших и заявок с сайта и из группы;
- запуск и тестирование новых объявлений для увеличения количества целевых действий;
- запуск и тестирование новых целевых аудиторий;

Всю информацию и отчеты о результатах оказания Комплекса услуг (как информационных, так и рекламных) должны быть предоставлены Франчайзи в течение 14 (Четырнадцать) дней с момента исполнения последним обязательств по оплате услуг Франчайзера.

1.3. Весь комплекс услуг оказывается Исполнителем в отношении следующей деятельности Заказчика: оказание клининговых услуг физическим лицам.

1.4. Договор вступает в силу с момента его подписания и перечисления Франчайзи вознаграждения в пользу Франчайзера в порядке, установленном в разделе 5 настоящего Договора.

## **2. ПОРЯДОК ОКАЗАНИЯ КОМПЛЕКСА УСЛУГ ПО НАСТОЯЩЕМУ ДОГОВОРУ**

2.1. Франчайзи вправе использовать результаты предоставленного ему Комплекса услуг при осуществлении чистки, уборки, химчистки и сопутствующей деятельности.

2.2. Все результаты оказания услуг Исполнителем, отчеты, информация, письма, инструкции и иные документы, разработанные им по настоящему договору, являются охраняемой законом коммерческой тайной. Заказчик не вправе передавать третьим лицам без письменного согласия Исполнителя любую информацию, полученную от Исполнителя в рамках настоящего договора.

2.3. Франчайзи вправе использовать результаты оказания Комплекса услуг в своей деятельности только на территории следующих городов:

\_\_\_\_\_.

2.4. Срок использования результатов оказания Комплекса услуг по настоящему Договору истекает «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

2.5 Договор автоматически пролонгируется на следующий календарный год, если ни одна из сторон не заявит о его расторжении в течении 15 дней до окончания срока действия договора.

## **3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ФРАНЧАЙЗЕРА**

3.1. Франчайзер обязуется:

3.1.1. Предоставить в письменной форме Заказчику отчеты и инструкции, содержащие в себе результаты оказания Комплекса услуг.

3.1.2. Оказывать Франчайзи содействие во внедрении в его деятельности результатов Комплекса услуг, включая содействие в обучении и повышении квалификации сотрудников последнего.

При этом Франчайзи вправе направить Франчайзеру запрос о предоставлении информации в рамках внедрения Комплекса услуг посредством телефонного запроса (или запроса, направленного любым иным средством связи, позволяющим однозначно установить получение Исполнителем запроса от Заказчика).

3.1.3. Информировать Франчайзи о ходе оказания услуг по настоящему Договору.

3.1.4. При оказании Комплекса услуг руководствоваться действующим законодательством.

3.1.5. Немедленно предупредить Заказчика о любых неблагоприятных обстоятельствах, возникших в ходе оказания услуг, и грозящих их нормальному выполнению.

3.1.6. Предоставить Заказчику информацию и исходные данные, необходимые для исполнения последним обязанностей, установленных в п. 4.1.3 настоящего Договора, посредством направления на электронную почту Заказчика, указанную в разделе 11 настоящего Договора.

3.1.7. Франчайзер считается исполнившим принятые на себя обязательства по настоящему Договору в полном объеме с момента направления Франчайзи результатов оказания услуг (отчетов), а так же оказанию содействия во внедрении этих результатов в деятельность Франчайзи в течение 3 (Трех) календарных месяцев с момента направления вышеуказанных отчетов Франчайзи, в случае, если Франчайзи направлял Франчайзеру соответствующие запросы об оказании содействия во внедрении результатов.

При этом, если в течение 3 (Трех) календарных месяцев с момента момента направления вышеуказанных отчетов Франчайзи не направил Франчайзеру вышеуказанные запросы, Франчайзер так же считается полностью исполнившим принятые на себя обязательства.

3.2. Франчайзер вправе:

3.2.1. Получать от Франчайзи любую информацию о его деятельности, необходимую для оказания Комплекса услуг.

3.2.2. Получать от Франчайзи любую информацию о внедрении в его деятельности, результатов Комплекса услуг.

3.2.3. Контролировать качество оказываемых услуг/производимых товаров Франчайзи. В том числе, но не ограничиваясь: проводить опросы действующих и бывших клиентов Франчайзи, его контрагентов и подрядчиков/исполнителей.

3.2.4. Получать ежемесячное вознаграждение в размере ставки роялти, за оказание консультативной, информационной и рекламной поддержки Франчайзи, начиная со второго месяца действия данного договора.

3.2.5. Получать вознаграждение в размере и порядке, настоящим Договором.

#### **4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ФРАНЧАЙЗИ**

4.1. Франчайзи обязуется:

4.1.1. Не заключать аналогичные договоры (или схожие по предмету) с конкурентами (потенциальными конкурентами) Франчайзера.

4.1.2. В течение 1 рабочего дня после получения соответствующего запроса Франчайзера предоставить ему любую информацию, необходимую последнему для исполнения обязательств по настоящему Договору.

4.1.3. Использовать при осуществлении предусмотренной Договором деятельности коммерческое обозначение, логотип, фирменный стиль индивидуализации Франчайзера указанным в Договоре образом. А именно: при регистрации на рекламных площадках сети Интернет, рекламировании своего веб-сайта, информировании клиентов посредством печатной продукции, а также при любых других случаях взаимодействия с клиентами и контрагентами использовать цветовую гамму, логотип и фирменный стиль Франчайзера, полученный от последнего.

4.1.4. Обеспечивать соответствие качества производимых им товаров / оказываемых услуг качеству аналогичных товаров/услуг, производимых/оказываемых самим Франчайзером при осуществлении деятельности.

4.1.5. Соблюдать инструкции и указания Франчайзера, направленные на внедрение результата Комплекса услуг.

4.1.6. Оказывать покупателям все дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая товар/заказывая услугу непосредственно у Франчайзера.

4.1.7. Не разглашать секреты производства (ноу-хау) Франчайзера и другую полученную от него информацию и документы, указанные в п. 2.2 настоящего Договора.

4.1.8 Оплачивать вознаграждение в размере и порядке, установленным настоящим Договором.

4.1.9. Предоставлять Франчайзеру любые документы (в том числе документы, составляющие банковскую/налоговую/коммерческую тайну), необходимые последнему в целях установления размера выручки Заказчика, под которой здесь и далее понимается все поступления от реализации товаров (работ, услуг) или имущественных прав в денежной и/или натуральной форме, в течение 2 (двух) календарных дней с момента поступления соответствующего запроса от Франчайзера.

При этом Франчайзер вправе запрашивать информацию, указанную в настоящем пункте (информацию о выручке), за период, соответствующий периоду действия настоящего Договора.

4.1.10. Ежемесячно, начиная со второго месяца действия настоящего договора, оплачивать Франчайзеру ежемесячное вознаграждение в размере 7 990 рублей, за оказание консультативной, информационной и рекламной поддержки Франчайзи, не позднее 2 рабочего дня соответствующего оплачиваемого календарного месяца.

## **5. РАЗМЕР, СРОКИ И ПОРЯДОК УПЛАТЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**

5.1.1 Заказчик обязуется оплачивать услуги Исполнителя в следующем порядке:

- \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) - в срок до \_\_.\_\_.2019 г.

При этом:

- стоимость информационных услуг, перечень которых указан в п. 1.2 настоящего \_\_\_\_\_ Договора, составляет \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_);

- стоимость рекламных услуг, перечень которых указан в п. 1.2 настоящего \_\_\_\_\_ Договора, составляет \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_).

5.1.2. Кроме указанных \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ ) Заказчик оплачивает Исполнителю ежемесячное вознаграждение за оказание консультативной, информационной и рекламной поддержки в порядке и сроки, установленные п. 4.1.10 настоящего Договора.

5.2. Все расчеты по Договору производятся в безналичном порядке путем перечисления денежных средств на указанный Франчайзером расчетный счет.

5.3. Все расчеты по настоящему Договору осуществляются в безналичном порядке путем перечисления на р/счет Франчайзера, при этом в размер вознаграждения последнего не входит НДС, поскольку последний применяет УСН.

## **6. ПОРЯДОК СДАЧИ И ПРИЕМКИ ОКАЗАННЫХ УСЛУГ**

6.1. По завершении оказания услуг (или любого этапа оказания услуг), Исполнитель предоставляет Заказчику подписанный со своей стороны Акт о приемке оказанных услуг в 2 (Двух) экземплярах.

6.2. Заказчик в течение трех рабочих дней со дня получения Акта о приемке оказанных услуг направляет Исполнителю один экземпляр подписанного со своей стороны Акта о приемке оказанных услуг либо мотивированный отказ от приемки работ.

6.3. В случае получения мотивированного отказа Заказчика от приемки оказанных услуг, Сторонами составляется двухсторонний Акт доработок, с перечнем необходимых услуг и сроков их выполнения.

6.4. Если мотивированный отказ не будет предъявлен в течение 5 (Пяти) календарных дней с момента получения Акта о приемке оказанных услуг Исполнителем, то услуги считаются принятыми.

6.5. Заказчик вправе осуществлять поэтапную сдачу услуг по настоящему Договору. Поэтапная сдача осуществляется в порядке, установленном в п. 6.1. - п. 6.4. настоящего Договора.

## **7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН**

7.1. За разглашение секрета производства (ноу-хау) Франчайзера или любой иной информации и документов, указанных в п. 2.2 настоящего Договора, третьим лицам без согласия Франчайзера Франчайзи обязан возместить причиненные таким разглашением убытки, а также уплатить штраф в размере 99 000 (Девяносто девять тысяч рублей 00 копеек).

7.2. В случае неуплаты Франчайзи ежемесячного вознаграждения (роялти) в течение одного календарного месяца Франчайзёру, Франчайзер имеет право в одностороннем порядке расторгнуть настоящий договор,

уведомив об этом Франчайзи путем направления соответствующего уведомления.

При этом настоящий Договор считается расторгнутом со дня направления Франчайзером соответствующего уведомления Франчайзи.

7.3. Во всех других случаях Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ, включая, но не ограничиваясь ответственностью, предусмотренной ст.1034 ГК РФ.

## **8. ИЗМЕНЕНИЕ И ДОСРОЧНОЕ РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА**

8.1. Все приложения, дополнения и изменения к настоящему Договору являются его неотъемлемой частью и действительны при условии, если они совершены в письменной форме, подписаны полномочными представителями и скреплены печатями сторон.

8.2. Соответствующие дополнительные соглашения Сторон являются неотъемлемой частью Договора.

8.3. Договор может быть досрочно расторгнут по соглашению Сторон либо по требованию одной из Сторон по основаниям и в порядке, предусмотренным настоящим договором и действующим законодательством РФ.

## **9. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ**

9.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть в связи с исполнением сторонами своих обязательств по настоящему договору, будут, по возможности, решаться путем переговоров.

9.2. Если стороны не могут достичь согласия по спорному вопросу, то возникшие разногласия решаются в судебном порядке в *Арбитражном суде в Ставропольском крае*.

## **10. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

10.1. Договор составлен в двух экземплярах, по одному для каждой из Сторон.

10.2. Стороны при исполнении обязательств по настоящему Договору признают в качестве официальных письма, направленные с электронных адресов, указанных в разделе 11 настоящего Договора, посредством средств электронной связи.

## **11. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН**

**Франчайзи**  
Ф.И.О

Паспортные Данные:  
Выдан

**Франчайзер**  
ООО «Кенгуру»

Юридический адрес:  
Почтовый и фактический адрес:

ИНН:  
КПП:

Тел.

**Франчайзи**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

р/с  
БИК:

к/с  
Тел.

**Руководитель**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

## Приложение Д

### Проект на одной странице по открытию новой торговой точки

Рук. проекта: Симкина Светлана		Проект: Открытие новой торговой точки																													
Цели		Основные задачи										Дата завершения проекта: 29.03.3019		ответственный																	
○		1. Заключение договора франчайзинга										○	○																		
○		1.1 Рассмотрение условий договора всеми сторонами										○	○																		
○		1.2 Корректировка условий										○																			
○		1.3 Подписание договора																													
○		1.4 Выплата паушального взноса																													
○		2. Разработка маркетинговой концепции и сопутствующий рекламных материалов																													
○		2.1 Проведение анализа рынка, целевой аудитории																													
○		2.2 Подготовка рекламного материала: визитки, буклеты, проспекты																													
○		2.3 Подготовить дизайн оформления для торговой точки																													
○		3. Подготовить торговую точку к открытию																													
○		3.1 Проведение ремонтных работ										○	○																		
○		3.2 Закупить необходимое торговое оборудование										○	○																		
○		3.3 Оформление магазина элементами декора										○	○																		
○		3.4 Принять товар и сделать вывеску										○	○																		
○		4. Принять на работу штат сотрудников																													
○		4.1 Разместить объявления на специализированном сайте										○	○																		
○		4.2 Проведение собеседований										○	○																		
○		4.3 Стажировка и обучение сотрудников										○	○																		
○		4.4 Оформление в штат										○	○																		
○		5. Открытие магазина																													
○		5.1 Проведение праздничного мероприятия										○	○																		
		A Готовность задачи № 1																													
		B Готовность задачи № 2																													
		C Готовность задачи № 3																													
		D Готовность задачи № 4																													
		E Готовность задачи № 5																													
Договор франчайзинга заключен	Цели	Основные задачи										1-7 июня	8-14 июня	15-21 июня	22-28 июня	29-5 июля	6-12 июля	13-19 июля	20-26 июля	27-2 августа	3-9 августа	10-16 августа	17-23 августа	24-30 августа	1 сентября	Симкина С.С.					
Маркетинговая концепция готова	Итоги и прогнозы	Итоги и прогнозы										<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: right;">330 000 торговое оборудование</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">355 000 паушальный взнос</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">3 000 000 закупка товара</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">200 000 ремонт помещения и прочие расходы</td> </tr> </table>													330 000 торговое оборудование		355 000 паушальный взнос		3 000 000 закупка товара		200 000 ремонт помещения и прочие расходы
	330 000 торговое оборудование																														
	355 000 паушальный взнос																														
	3 000 000 закупка товара																														
	200 000 ремонт помещения и прочие расходы																														