

А.А. Степанчук

**ФРАНЧАЙЗЕР И ФРАНЧАЙЗИ:
ГАРМОНИЯ ИЛИ КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

A.A. Stepanchuk

**FRANCHISOR AND FRANCHISEE:
HARMONY OR CONFLICT OF INTERESTS**

Обоснована актуальность исследования проблемы конфликта интересов противоположных участников франчайзинговых отношений – франчайзера и франчайзи. Показано, что низкие темпы развития франчайзинга в России пока не позволяют воспользоваться теми преимуществами и резервами, которые содержит в себе эта эффективная форма организации малого бизнеса. Проанализирована проблема юридической путаницы в правоприменительной практике франчайзинга в России, который согласно российскому законодательству называется коммерческой концессией. Перечислены и охарактеризованы разновидности франчайзинга, в том числе товарный, деловой, производственный, конверсионный, районный и субфранчайзинг. Рассмотрена проблема баланса интересов сторон. Приведены в систему результаты сопоставления преимуществ и недостатков франчайзинга отдельно для франчайзи и для франчайзера. Отмечен противоречивый характер этих результатов и необходимость поиска компромисса. Выделены принципиальные особенности франчайзинга как способа начала нового бизнеса. В качестве наиболее распространенного варианта платы за приобретение франшизы названа схема, согласно которой франчайзи сначала вносит паушальный (первоначальный) взнос, а затем регулярно перечисляет роялти (процент от дохода). Обобщен предыдущий опыт по обучению и консультированию начинающих предпринимателей в рамках программы самозанятости населения, организуемой Комитетом по труду и занятости населения Правительства Санкт-Петербурга. Охарактеризовано содержание разработанных методических рекомендаций и учебных пособий, среди которых важное место заняло пособие по франчайзингу и шаблоны текстовой и финансовой части бизнес-плана для проектов приобретения франшизы. В заключительной части статьи предложены и на числовых примерах продемонстрированы методы обоснования стоимости франшизы и величины роялти. В качестве основы выбраны методы оценки нематериальных активов, в практике оценочной деятельности известные как «метод роялти» и «метод избыточных прибылей».

ФРАНЧАЙЗИНГ; КОММЕРЧЕСКАЯ КОНЦЕССИЯ; ФРАНШИЗА; МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО; НАЧИНАЮЩИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ; НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ.

The urgency of studying the problems of the conflict of interests between the opposing parties in a franchise relationship, i.e., the franchisor and franchisee, has been substantiated. It has been shown that the slow pace of development of franchising in Russia today does not allow using the advantages and reserves which this effective form of small business organization contains. The problem of legal confusion in the law enforcement practice of franchising in Russia (franchising, according to Russian law, is called the commercial concession) has been analyzed. Different forms of franchise, including: trade franchising, business franchising, production franchising, conversion franchising, district franchising and subfranchising have been listed and described. The problem of balancing the interests of the parties has also been considered. Results of comparison of the advantages and the disadvantages of franchising, separately for the franchisee and for the franchiser, have been systematized. The contradictory nature of these results, and the need to find a compromise have also been noted. Basic features of franchising as a way of starting a new business have been marked out. As the most common variant of payment for the purchase of a franchise has been named A scheme under which the franchisee pays a lump-sum (initial) fee first, and then regularly pays royalties (a percentage of the revenue). The experience of the author of the article on training and consulting business start-ups within the program of the self-employment of the population organized by the Committee on work and employment of the population of the Government of St. Petersburg has been generalized. The content of the developed guidelines and manuals, among which an important place is occupied by the guide on franchising and text templates and financial part of the business plan for the franchise acquisition projects, has been characterized. The methods that justify the cost of the franchise and the value of the royalties have been supported by numerical examples and given in the final part of the article. Methods of evaluating the intangible assets, also known in valuation practice as the royalty method and the method of excess profits, have been chosen as a basis.

FRANCHISING; COMMERCIAL CONCESSION; FRANCHISE; SMALL BUSINESS; START-UP ENTREPRENEURS; INTANGIBLE ASSETS.

Введение. Предлагаемая статья посвящена исследованию конфликта интересов двух противоположных по своим экономическим интересам участников франчайзинговых отношений – франчайзера и франчайзи, а также поиску способов преодоления этого конфликта.

Здесь под франчайзингом мы понимаем покупку права (франшизы) на работу по заимствованной технологии и (или) под уже известным брендом. Фирма (франчайзер), имеющая высокий имидж и отработанные бизнес-процессы, продает другой фирме (франчайзи), право на деятельность по своей технологии и (или) под своим товарным знаком. Франшиза выступает в роли объекта нематериальных активов, на определенных условиях передаваемого от франчайзера к франчайзи. Использование франчайзинга и других видов нематериальных активов увеличивает конкурентные преимущества. В современной экономике, часто именуемой «экономикой знаний», это является «главным фактором развития стран, и более того, в литературных источниках управление нематериальными ресурсами упоминают как ведущую парадигму менеджмента XXI века» [1, с. 73].

Актуальность изучаемой проблемы связана с тем, что темпы развития франчайзинга в России пока далеки от мировой статистики, что не позволяет в полной мере воспользоваться теми резервами, которые содержит в себе эта форма организации бизнеса.

Во франчайзинге заинтересованы оба участника. Оба имеют свои риски. Методом минимизации этих рисков также посвящена настоящая статья. Научная новизна разработанного подхода состоит в адаптации существующих приемов экономического анализа и оценки бизнеса для практических нужд представителей малого и среднего предпринимательства (МСП), рассматривающих франчайзинг как форму начала своей деятельности.

Методика и результаты исследования.

Место франчайзинга в России. Как утверждается [2], предпринимательство, как малое, так и среднее, в экономике России пока не раскрыло своих потенциальных возмож-

ностей, но в то же время является опорой социальной стабильности и источником укрепления среднего класса. Некоторые ученые [3] отмечают, что при общем росте МСП в России еще не достигнуто уровня, характерного для многих зарубежных стран. Сказанное относится и к франчайзингу.

По данным Международной ассоциации франчайзинга [4], в мире насчитывается 16,5 тыс. франчайзеров и более 1,2 млн франчайзи; объем продаж сетей достигает почти 1,5 трлн долл., а занятость – 12 млн чел. Франчайзинговыми фирмами создается около 13% валового внутреннего продукта. Франчайзинг проявил себя как эффективный способ начала бизнеса и снижения предпринимательских рисков. Так, по статистике из всех новых предприятий 85 % прекращают деятельность в течение первых пяти лет, а из фирм, созданных в рамках франчайзинга, – только 14 %. При этом Международная франчайзинговая ассоциация (IFA) выделяет более 70 отраслей, в которых сегодня используются методы франчайзинга [5, с. 5].

По оценкам Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), в России насчитывается более 600 франчайзеров и 22 тыс. франчайзи [6, с. 129]. Финансовый кризис 2008 г. показал, что популярность франчайзингового бизнеса в России в период экономической нестабильности только возросла, что совпало с мировой тенденцией. Что касается динамики франчайзинга, то более половины франчайзинговых компаний работают в нашей стране не менее пяти лет, а на долю более молодых франшиз приходится 43,5%. При этом российские бренды занимают 2/3 рынка [7, 76], что свидетельствует о видном месте франчайзинга в стратегии импортозамещения.

Отмечается также, что франчайзинг «для франчайзера – это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединенных в единую систему; для франчайзи – развитие своего собственного бизнеса на базе проверенной бизнес-модели; а для государства – эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, а следовательно, развития всей российской экономики» [8, с. 101].

Среди других тенденций российского франчайзинга замечен рост интереса к франчайзинговым программам со стороны компаний-франчайзеров, планирующих экспансию в регионы [9, 92] и включение франчайзинга в состав эффективных маркетинговых инструментов.

Вместе с тем, несмотря на хорошие перспективы развития франчайзинга в России, по сравнению с зарубежными странами, темпы его невысоки. Причинами являются экономическая нестабильность и колебания спроса на все виды товаров, а также передел собственности. Это, в свою очередь, сказывается на положении как продавцов, так и приобретателей франшиз.

Юридическая путаница в терминологии франчайзинга. Одним из факторов, тормозящих развитие франчайзинга в России, является внесение в его понятийный аппарат юридической путаницы и нестыковки с той терминологией, которая распространена в предпринимательской среде.

Так, согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации (ГК РФ), франчайзинг называется коммерческой концессией [10]. В статьях 1027–1040 ГК РФ содержится определение коммерческой концессии, а также приведены юридические положения по другим вопросам: форме и регистрации договора коммерческой концессии; понятию коммерческой субконцессии; обязанностям правообладателя и пользователя; ограничениям прав сторон; ответственности правообладателя по требованиям, предъявляемым к пользователю; преимущественным правам пользователя на заключение договора коммерческой концессии; изменению, прекращению договора коммерческой концессии и иным правовым аспектам.

Вместе с тем коммерческая концессия в ГК РФ не тождественна общепринятой практике франчайзинга, так как не отображает и не регулирует все его особенности. Это упущение отмечается многими исследователями, которые попутно выделяют и дополнительные юридические сложности: недоработки в сфере регистрации договоров коммерческой концессии, путаницу в применении понятий «фирменное наименование», «субсидиарная ответственность» и т. д. [11, с. 193].

Наконец, «самые большие проблемы у собственников, начинающих работать по франчайзинговой модели, возникают, когда они пытаются оформить договор франчайзинга» [12, 78].

Франчайзеры и франчайзи обязаны разбираться с юридическим соответствием терминов франчайзинга, охарактеризованном на рис. 1.

В целях исключения путаницы далее мы будем использовать терминологию, принятую в бизнес-среде и специальной литературе.

Разновидности франчайзинга. В настоящее время в России представлено множество разновидностей франчайзинга. Не претендуя на широту охвата, приведем упрощенный перечень видов франчайзинга на рис. 2, а в табл. 1 охарактеризуем отличительные черты каждого из видов.

Франчайзинг как баланс интересов сторон. Во франчайзинге заинтересованы оба участника сделки. Каждый при этом имеет свои риски, вытекающие из тех выгод, которые сопровождают заключение соглашения для каждого из партнеров, что иллюстрирует схема, приведенная на рис. 3.



Рис. 1. Терминология франчайзинга по российскому законодательству



Рис. 2. Основные разновидности франчайзинга в России

Таблица 1

Отличительные черты видов франчайзинга

Вид	Отличительные черты	Сферы
Товарный франчайзинг	Франчайзер реализует продукцию, маркированную его товарным знаком, через предприятия-франчайзи, которые также берут обязательство не торговать товарами конкурентов. Послепродажное обслуживание также проводит франчайзи. Важной составляющей является не только сам ассортимент товаров, но и технология торговли, а также жесткая привязка франчайзи к торговой марке	Сбыт бензина, автомобильных товаров, оборудования, косметики, парфюмерии, одежды и обуви
Деловой франчайзинг (франчайзинг бизнес-формата)	Франчайзер выдает лицензию на право пользования товарным знаком и способом ведения бизнеса. Последний является главной составляющей передаваемых нематериальных активов. Ведется строгий контроль за соблюдением бизнес-стандартов	Туристический бизнес, трудоустройство, консалтинг
Производственный франчайзинг	Франчайзер предоставляет франчайзи оборудование, рецептуру, товарный знак, общий рекламный фонд, контролирует качество и обеспечивает франчайзи технологическими регламентами и сырьем	Легкая и пищевая промышленность, реже другие отрасли индустрии
Конверсионный франчайзинг	Франчайзер расширяет сеть с помощью фирм аналогичного профиля. Компании-франчайзи получают сильную торговую марку и используют успешную бизнес-модель	Агентства недвижимости
Районный франчайзинг	Франчайзер контролирует создание разветвленной и территориально разбросанной сети согласно графику открытия новых фирм-франчайзи	Общественное питание
Субфранчайзинг	Франчайзи имеет право продажи франшизы третьим лицам. Доход от оплаты франшизы и роялти от субфранчайзи распределяется между франчайзером и франчайзи	Фитнес-клубы

Для приобретателя франшизы важно понять, в чем состоят «за» и «против» франчайзинга с позиций франчайзи – того, кем предстоит стать самому начинающему предпринимателю. Итоги такого сравнения по наиболее существенным позициям приведены на рис. 4. Вместе с тем для тактически верного ведения переговоров с продавцом франшизы не менее важно понимать логику его решений, для чего

сопоставить плюсы и минусы франчайзинга с точки зрения франчайзера. Риски франчайзера велики и, как утверждают некоторые ученые, именно поэтому в целях их минимизации «один из самых главных принципов, на котором основывается франчайзер в работе с франчайзи – это легкий вход и тяжелый выход. Подобная схема со стороны франчайзера напоминает брак по расчету» [12, с. 94].

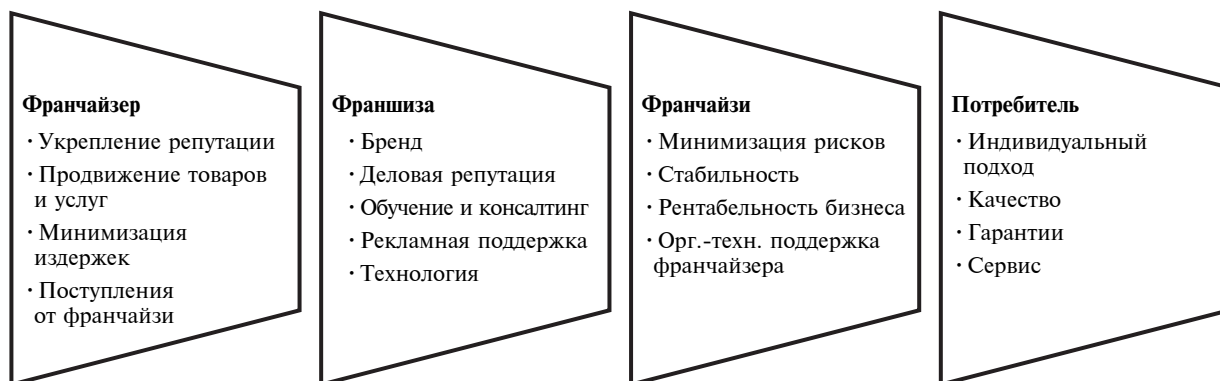


Рис. 3. Выгоды участников отношений в системе франчайзинга

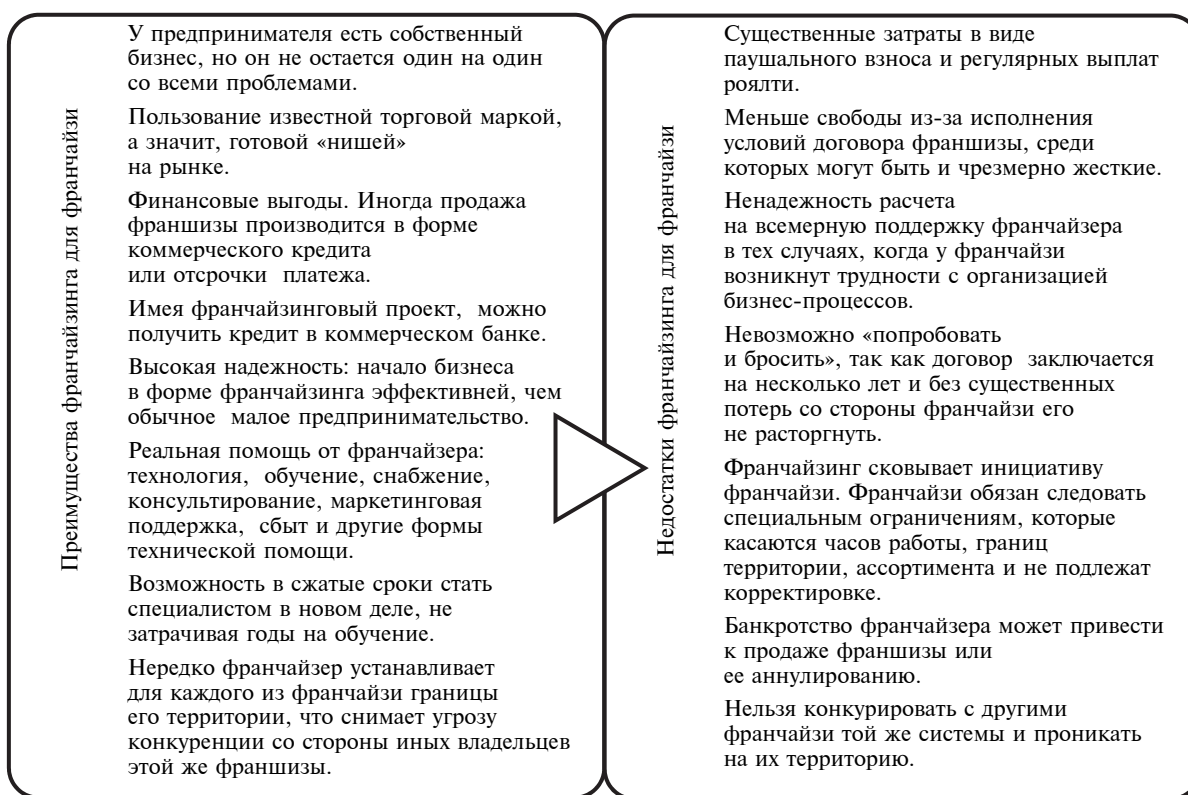


Рис. 4. Преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзи

Выявленные нами результаты сопоставления преимуществ и недостатков франчайзинга для франчайзера приведены на рис. 5.

Принципиальные особенности франчайзинга как способа начала бизнеса. Особое внимание обратим на плюсы и минусы франчайзинга, имеющие прямое отношение к процедуре организации бизнеса.

Франчайзинг позволяет вести деятельность под уже существующей торговой маркой и тем самым выйти на рынок с минимальными затратами. Вдобавок, часто ком-

пания-франчайзер обучает сотрудников нового предприятия, делится стандартами качества и управления, помогает с оформлением документов, получением кредита, консультирует по техническим и организационным вопросам. Для франчайзи, в отличие от варианта начала бизнеса «с нуля», такой вариант привлекателен снижением риска. Ему достается отлаженная и эффективная бизнес-модель, он существенно экономит на маркетинговом продвижении, которое остается заботой компании-франчайзера и т. д.



Рис. 5. Преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзера

Вместе с тем за предоставленные удобства относительно комфортного начала бизнеса необходимо платить. Наиболее распространенным вариантом платы за услуги франчайзера в российских условиях выступает схема, согласно которой сначала франчайзи вносит паушальный (первоначальный) взнос, а затем регулярно перечисляет роялти (процент от своего дохода).

В некоторых работах, посвященных особенностям российской модели франчайзинга, отмечается, что если в зарубежных странах применяется плавающая ставка роялти в зависимости от оборота и прибыли, то в России распространена фиксированная ставка роялти, что связано с недостоверностью официальной финансовой отчетности [9, с. 91].

Еще один риск состоит в том, что франчайзи, пренебрегающий условиями договора (нарушающий стандарты обслуживания или не выполняющий обязательства перед франчайзером), может лишиться франшизы досрочно, вдобавок заплатив существенные штрафы и неустойки.

Итак, прежде чем принимать решение об открытии предприятия с помощью франчай-

зинга, начинающий предприниматель обязан взвесить все «за» и «против», просчитать и выполнить определенные действия.

Автор данной статьи полтора десятка лет вел семинары и консультации для безработных граждан Санкт-Петербурга, которые обучались основам предпринимательской деятельности в рамках программы самозанятости населения, организуемой Комитетом по труду и занятости населения Правительства Санкт-Петербурга. В ходе обучения выяснилось, что будущие владельцы своего бизнеса нуждаются в квалифицированной помощи не только в выборе вида деятельности, решении правовых и финансовых проблем, но и в принятии решения о способе входа в бизнес.

Среди методических рекомендаций и учебных пособий для методической помощи в рамках программы бизнес-образования были разработаны и распространены многие печатные и электронные материалы. Среди этих материалов важное место заняло пособие по франчайзингу, состоящее из семи разделов, которые отвечали на следующие вопросы:

- определение понятий «франчайзинга», «франчайзер» и «франчайзи»;
- возможности, преимущества и недостатки франчайзинга;
- этапы работы по созданию бизнеса в рамках франчайзинга;
- заключение франчайзингового договора;
- оценка основных статей затрат франчайзи;
- особенности кредитования под проекты франчайзинга;
- перспективы развития франчайзинга в Санкт-Петербурге и России.

В состав приложений к пособию были включены:

- шаблон бизнес-плана проекта приобретения франшизы;
- инструкция по принятию решения о покупке франшизы;
- рекомендации по проведению переговоров с франчайзером;
- перечень полезных интернет-ссылок;
- термины деловой лексики в сфере франчайзинга.

Оказанная консультационная поддержка доказала свою действенность. Кроме того, общение с потенциальными франчайзи выявило, что в разъяснениях нуждаются не только достоинства, но и предостерегающие моменты. В этом смысле оказался важен взгляд с двух сторон – со стороны приобретателя и со стороны продавца франшизы, поскольку как рыночная сделка продажа-покупка франшизы подразумевает достижение равновесного соотношения «спрос-предложение» и применения взаимоприемлемых методов оценки франчайзинговых вариантов.

Оценка франчайзинговых предложений. Проблемам оценки эффективности создания предприятий малого бизнеса, включая оценку франчайзинговых проектов, посвящены исследования многих экономистов. Некоторые акцентируют внимание на повышении стабильности результатов управления франчайзингом и рекомендуют применять специальные модели тестирования предприятия [13]. Конфликт интересов сторон находится в центре внимания тех, кто разбирает практические случаи разрешения таких конфликтов, концентрируя внимание на уроках неудачного франчайзинга [14].

Другие, напротив, предлагают опираться на опыт успешных франшиз [15], а также: адресуют пошаговые инструкции, главным образом, не франчайзи, а франчайзерам [16, 17], вырабатывают рекомендации по организации и ведению соответствующего бизнеса [18].

Изучив как теоретические исследования, так и практические советы, рекомендуем процесс обоснования приобретения франшизы разделить на отдельные этапы:

- сбор информации;
- первые переговоры;
- дальнейшие переговоры;
- сбор и анализ информации от других франчайзи;
- подготовка бизнес-плана.

Без последовательного выполнения перечисленных этапов риски резко возрастают. Подробная характеристика содержания перечисленных этапов выходит за рамки нашей статьи. Отметим только, что для заключительного этапа нами рекомендовалось использовать соответствующий шаблон бизнес-плана, состоящий из двух моделей – текстовой части и финансового бюджета. Данные шаблоны нами разработаны и распространены по всем 19 районным агентствам занятости населения Санкт-Петербурга, а пояснения по их использованию уже приводились в ранее опубликованных статьях [19, 20].

В частности, шаблон текстовой части бизнес-плана подготовлен в текстовом редакторе MS Word и помогает с минимальными затратами времени подготовить пояснительную записку к проекту создания нового малого предприятия. Шаблон представляет собой файл с набором вопросов и таблиц исходных данных, состав и содержание которых точно соответствует методическим рекомендациям, подготовленным для начинающих предпринимателей по заказу городской службы занятости населения.

В свою очередь, шаблоны финансовой части бизнес-плана (22 вида) различаются в зависимости от организационно-правовой формы, вида деятельности и системы налогообложения и представляют собой набор файлов в электронных таблицах MS Excel. Это комплект табличных и графических материалов, связанных в единую компьютерную модель.

Таблица 2

Пример расчета стоимости франшизы методом роялти

Год	Объемы реализации продукции, тыс. руб.	Ежегодные потоки роялти (5 % от объема реализации), тыс. руб.	Дисконтирующий множитель	Будущие потоки доходов с учетом дисконтирования, руб.
Первый	5451	272,6	1,0000	272,6
Второй	5822	291,1	0,7692	223,9
Третий	6189	309,5	0,5917	183,1
Четвертый	6557	327,9	0,4552	149,2
Пятый	6924	346,2	0,3501	121,2
Стоимость франшизы, тыс. руб.				950,0

В состав компьютерной модели входит четыре рабочих листа. Рабочий лист «Исходные данные» открыт для изменений исходных данных, вводимых в свободные (незаполненные) ячейки. На этом рабочем листе выделены подсказки и инструкции, которым необходимо следовать, а также выставлены актуальные ставки налогов. Рабочие листы «План финансовых результатов деятельности», «План движения денежных средств» и «Оценка эффективности проекта» являются производными от рабочего листа «Исходные данные» и содержат расчетные формулы. На листе «Оценка эффективности проекта» автоматически формируется диаграмма итоговых денежных потоков и таблица показателей.

Практика использования шаблонов бизнес-плана для варианта начала бизнеса с помощью приобретения франшизы, для которого были разработаны специальные шаблоны, доказала их результативность в сочетании с простотой в применении.

Определение стоимости франшизы и величины роялти. В заключение рассмотрим проблему, принципиальную с точки зрения минимизации отрицательных последствий конфликта интересов сторон – обоснование стоимости франшизы и величины роялти.

Для решения этого вопроса предлагаем использовать методы оценки нематериальных активов, в практике оценочной деятельности известные как «метод роялти» и «метод избыточных прибылей».

Оценка стоимости франшизы по методу роялти состоит в расчете капитализации ежегодных роялти по прогнозируемому фран-

чайзинговому соглашению. Расчет производится по формуле

$$PV = \sum(V_t R_t) / (1 + i)^t, \quad (1)$$

где PV – текущая стоимость; V_t – ежегодный объем продаж продукции франчайзи; R_t – расчетная ставка роялти; i – ставка дисконтирования; t – номер периода времени (года).

Например, если принять ставку роялти от объема продаж в размере 5 %, а ставку дисконтирования 30 % годовых, ежегодные суммы денежных потоков роялти, рассчитанные на основании данных прогноза (цифры условные), распределяются по годам так, как показано в табл. 2.

Полученный результат позволит обосновать предельную величину стоимости франшизы, исходя из которой франчайзер может строить свои переговоры с франчайзи.

В свою очередь, метод избыточных прибылей определяет стоимость франшизы по формуле

$$НМА = ЦБ_{дп} - ЦБ_{ип}, \quad (2)$$

где НМА – стоимость нематериальных активов (франшизы); $ЦБ_{дп}$ – цена бизнеса, определенная доходным подходом; $ЦБ_{ип}$ – цена бизнеса по его материальным активам (все активы, кроме франшизы), определенная имущественным подходом.

Для расчета величины $ЦБ_{дп}$ может быть использован метод прямой капитализации дохода, который использует формулу

$$ЦБ_{дп} = \frac{A_{cp}}{k}, \quad (3)$$

где A_{cp} – средние за период стабилизированные доходы от бизнеса; k – ставка капитализации.

Таблица 3

Пример расчета стоимости франшизы методом избыточных прибылей

Расчетные показатели	Тыс. руб.	Пояснение
Расчет стоимости бизнеса доходным подходом		
Прогнозируемая величина ежегодного дохода от бизнеса	1250	Прогноз чистой прибыли при выходе предприятия на проектную мощность
Ставка капитализации	30 %	
Стоимость бизнеса по методу прямой капитализации дохода	4167	По формуле прямой капитализации дохода
Расчет стоимости материальных активов		
Величина затрат на создание материальных активов	1000	Сумма капитальных вложений в создание предприятия
Ставка дисконтирования	30 %	На уровне ставки капитализации
Приведенная стоимость материальных активов	2197	Рассчитывается по формуле сложного процента на трехлетний период
Расчет стоимости нематериальных активов		
Стоимость бизнеса согласно доходному подходу	4167	
Стоимость материальных активов	2197	
Стоимость нематериальных активов на конец третьего года реализации проекта	1970	Рассчитывается как «стоимость бизнеса – стоимость материальных активов»
Пересчет стоимости нематериальных активов с учетом дисконтирования		
На конец второго года реализации проекта	1515	С учетом дисконтирования 30 %
На конец первого года реализации проекта	1165	С учетом дисконтирования 30 %
На начало реализации проекта	897	С учетом дисконтирования 30 %
Расчет распределения долей учредителей (может использоваться для расчета стоимости франшизы и величины роялти)		
Общая стоимость активов на момент учреждения предприятия, тыс.руб.		1897
Вклад учредителя, предоставляющего материальные активы (франшизу)		$1000 : 1897 = 53 \%$
Вклад учредителя, предоставляющего нематериальные активы (франшизу)		$897 : 1897 = 47 \%$

В качестве доходов A_{CP} с определенной степенью допущения можно рассматривать прогнозируемую чистую прибыль в третий год реализации.

Для расчета цены бизнеса, определенной имущественным подходом ($ЦБ_{ИП}$), может быть использована формула сложных процентов (4), согласно которой величина капитальных вложений в проект приводится к будущей стоимости следующим образом:

$$ЦБ_{ИП} = KB(1 + r)^t, \quad (4)$$

где KB – капитальные вложения в бизнес; r – процентная ставка (ставка дисконтирования); t – количество периодов (лет), за которые производится пересчет величины капитальных вложений.

Например, в том же случае требуется оценить стоимость франшизы, и известно, что через три года предприятие выйдет на проектную мощность и по данному виду деятельности будет стабильно приносить чистый доход 1200 тыс. р. в год. Кроме того, известно, что в создание материальных ак-



тивов фирмы второй инвестор вложил 1000 тыс. р. Ставку капитализации и дисконтирования, как и для случая применения метода роялти, принято взять на уровне 30 % годовых.

Решение задачи для такой ситуации приведено в табл. 3. В таблице рассчитано распределение долей учредителей, что понадобится в том распространенном случае, когда учредителями нового предприятия выступают две стороны – та, которая предлагает готовые нематериальные активы, и та, за счет которой приобретаются материальные активы.

Решение проблемы конфликта интересов сторон достигается одновременным проведением расчетов по формулам (1) и (2) и согласованным между франчайзером и франчайзи (в примере соответственно 950 и 897 тыс. р.) поиском равновесного соотношения цен покупки и продажи. Исходя из согласованной цены франшизы, в свою очередь, определяются величины паушального взноса и роялти, что переключается с практикой расчета первоначального взноса и размера лицензового платежа, применяемой в финансовом лизинге.

Выводы и рекомендации. Плюсы франчайзинга как для того, кто продает франшизу, так и для того, кто ее покупает, в большинстве ситуаций пересиливают минусы. В итоге рост франчайзинговых сетей набирает обороты и, по распространенным экспертным оценкам, в XXI в. франчайзинг станет наиболее распространенной формой ведения малого бизнеса. Во избежание усиления социальной напряженности существует настоятельная необходимость вооружить начинающих предпринимателей теми инструментами,

которые необходимы для принятия просчитанных решений о приобретении франшизы или отказе от ее покупки, если предлагаемые условия не обеспечивают необходимое рыночное равновесие.

Конфликт интересов франчайзера и франчайзи в этом смысле оказывает не разрушительное, а созидательное воздействие, поскольку обе стороны сделки подходят к достижению компромисса не интуитивно, а на основе технико-экономического обоснования вариантов решений и взаимного согласования коммерческих интересов. Такой компромисс возможен с помощью подходов, рассмотренных в предложенной статье, включая:

- изучение проблемы баланса интересов и сопоставления преимуществ и недостатков франчайзинга как для франчайзи, так и для франчайзера;
- выявление принципиальных особенностей франчайзинга как способа начала нового бизнеса, а также обобщение опыта консультирования начинающих предпринимателей, избирающих такой способ;
- разработку методических рекомендаций и учебных пособий, в том числе шаблонов текстовой и финансовой частей бизнес-плана для проектов приобретения франшизы;
- применение доступных и убедительных методов обоснования стоимости франшизы, величин паушального взноса и роялти.

Разработка и внедрение новых эффективных методик принятия согласованных решений, позволяющих разрешить конфликт интересов участников франчайзинговых отношений, станут предметом наших исследований на следующем этапе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъема экономики / под ред. А.П. Градова. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. 636 с.
2. Астремский А.Д. Тенденции развития франчайзинга в зарубежных странах и на постсоветском пространстве. М.: Московский печатник, 2010. 14 с.
3. Пиньковецкая Ю.С. Закономерности и тенденции развития малых и средних предприятий в период с 2010 по 2012 год. // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 3(197). С. 156–163.
4. Статистические данные франчайзинга по оценкам Российской ассоциации франчайзинга

(РАФ) URL: <http://rusfranch.ru/franchising/statistics/>, http://rusfranch.ru/franchising/preimushchestva_franchayzinga/ (дата обращения: 03.02.2016).

5. **Чудновский А.Д., Жукова М.А.** Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристическом бизнесе: моногр. М.: КНОРУС, 2014. 216 с.

6. **Бунич Г.А., Федякина Л.В.** Франчайзинг: теория и практика: моногр. М.: Дашков и К°, 2013. 140 с.

7. **Шахова М.С.** Франчайзинг в России: состояние и перспективы: моногр. М.: Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. 104 с.

8. **Пономаренко Г.В., Пономаренко О.Ю.** Современные формы предпринимательства в России. М.: РИО МГУДТ, 2012. 155 с.

9. **Давыдова Е.Л.** Франчайзинг: учеб. пособие. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2011. 120 с.

10. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1–4 [Текст с изменениями и дополнениями от 01.09.2014 г.]. М.: Эксмо, 2014. 621 с.

11. **Ягудин С.Ю.** Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. СПб.: Питер, 2011. 256 с.

12. **Меркулов А.** и др. Франчайзинг от А до Я: как получать сверхприбыль и развивать свой бизнес за счет партнеров? / под ред. И. Якуниной. Ростов н/Д.: Феникс, 2013. 158 с.

13. **Юркевич Е.В., Колосов Б.В.** Функциональная надежность в малом предпринимательстве. М.: БОНИАЛ, 2012. 330 с.

14. **Шахова М.С.** Франчайзинг как современная форма ведения бизнеса. М.: МАКС-Пресс, 2011. 92 с.

15. Франчайзинг. 128 успешных франшиз от известных фирм. М.: Радар, 2011. 160 с.

16. **Ватутин С.В., Тришин М.Е.** Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. СПб.: Питер, 2013. 192 с.

17. **Колесников В.** Построение франчайзингового бизнеса. СПб.: Питер, 2008. 287 с.

18. **Лощкарев В.** Бизнес с нуля. Советы практика. СПб.: Питер, 2011. 288 с.

19. **Степанчук А.А.** Оценка экономической ситуации на малом предприятии в условиях кризиса // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 3(221). С. 245–253.

20. **Степанчук А.А.** Франчайзинг как форма начала бизнеса: плюсы и минусы решений о приобретении франшизы // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: матер. Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. А.Н. Цветков. Санкт-Петербург, 26–27 марта 2015 г. СПб.: Культинформ-пресс, 2015. С. 285–289.

REFERENCES

1. Как upravliat' konkurentnymi preimushchestvami v periody spada i pod"ema ekonomiki. Pod red. A.P. Gradova. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2013. 636 s. (rus)

2. **Astremskii A.D.** Tendentsii razvitiia franchaizinga v zarubezhnykh stranakh i na postsovetском prostranstve. M.: Moskovskii pechatnik, 2010. 14 s. (rus)

3. **Pinkovetskaia Iu.S.** Regularities and trends in development of small and medium enterprises in the period of 2010 to 2012. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 3(197), pp. 156–163. (rus)

4. Statisticheskie dannye franchaizinga po otsenkam Rossiiskoi assotsiatsii franchaizinga (RAF) URL: <http://rusfranch.ru/franchising/statistics/>, http://rusfranch.ru/franchising/preimushchestva_franchayzinga/ (data obrashcheniia: 03.02.2016). (rus)

5. **Chudnovskii A.D., Zhukova M.A.** Franchaizing – effektivnaia forma upravleniia v gostinichnom i turisticheskom biznese: monogr. M.: KNORUS, 2014. 216 s. (rus)

6. **Bunich G.A., Fediakina L.V.** Franchaizing: teoriia i praktika: monogr. M.: Dashkov i K°, 2013. 140 s. (rus)

7. **Shakhova M.S.** Franchaizing v Rossii: sostoianie i perspektivy: monogr. M.: Ekonomicheskii fakul'tet MGU: Ankil, 2013. 104 s. (rus)

8. **Ponomarenko G.V., Ponomarenko O.Iu.** Sovremennye formy predprinimatel'stva v Rossii. M.: RIO MGUDT, 2012. 155 s. (rus)

9. **Davydova E.L.** Franchaizing: ucheb. posobie. M.: REU im. G.V. Plekhanova, 2011. 120 s. (rus)

10. Grazhdanskii kodeks Rossiiskoi Federatsii. Ch. 1–4. Tekst s izmeneniiami i dopolneniiami ot 01.09.2014 g. M.: Eksmo, 2014. 621 s. (rus)

11. **Iagudin S.Iu.** Venchurnoe predprinimatel'stvo. Franchaizing. SPb.: Piter, 2011. 256 s. (rus)

12. **Merkulov A.** i dr. Franchaizing ot A do Ia: kak poluchat' sverkhpribyl' i razvivat' svoi biznes za schet partnerov? Pod red. I. Iakuninoi. Rostov n/D.: Feniks, 2013. 158 s. (rus)

13. **Iurkevich E.V., Kolosov B.V.** Funktsional'naia nadezhnost' v malom predprinimatel'stve. M.: BONIAL, 2012. 330 s. (rus)

14. **Shakhova M.S.** Franchaizing kak sovremennaia forma vedeniia biznesa. M.: MAKS-Press, 2011. 92 s. (rus)

15. Franchaizing. 128 uspekhnykh franshiz ot izvestnykh firm. M.: Radar, 2011. 160 s. (rus)

16. **Vatutin S.V., Trishin M.E.** Klonirovanie biznesa. Franchaizing i drugie modeli bystrogo rosta. SPb.: Piter, 2013. 192 s. (rus)



17. **Kolesnikov V.** Postroenie franchaizingovogo biznesa. SPb.: Piter, 2008. 287 s. (rus)
18. **Loshkarev V.** Biznes s nul'ia. Sovety praktika. SPb.: Piter, 2011. 288 s. (rus)
19. **Stepanchuk A.A.** Assessment of the economic situation at a small enterprise during crisis. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2015, no. 3(221), pp. 245–253. (rus)
20. **Stepanchuk A.A.** Franchaizing kak forma nachala biznesa: pliusy i minusy reshenii o priobrenenii franchizy. *Sovremennyi menedzhment: problemy i perspektivy*. mater. Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Otv. red. A.N. Tsvetkov. Sankt-Peterburg, 26–27 marta 2015 g. SPb.: Kul't-inform-press, 2015. S. 285–289. (rus)

СТЕПАНЧУК Андрей Анатольевич – доцент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, кандидат экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: aastepanchuk@yandex.ru

STEPANCHUK Andrei A. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: aastepanchuk@yandex.ru
