

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-65-77

Современные тенденции франчайзинга: комплексный анализ факторов успеха

В. Н. Суязов^{1*}¹*Российская международная академия туризма, Химки, Россия*^{*}*s662@ya.ru*

Аннотация. В статье рассмотрены современные тенденции развития франчайзинга в условиях цифровизации и усиления правового регулирования как гибкой модели организации предпринимательской деятельности, позволяющей балансировать между жесткой стандартизацией и необходимостью учитывать локальную специфику. Особое внимание уделено роли цифровых технологий, правовому регулированию, а также вопросам сохранения целостности бренда в условиях интенсивной конкуренции. Подчеркивается, что успех франчайзингового проекта зависит от способности сочетать стандартизацию бизнес-процессов с гибкостью и адаптивностью к локальным условиям. Цифровизация рассматривается как двойственный фактор: она повышает управляемость и контроль, но при непродуманном внедрении может привести к фрагментации сети. Юридическая четкость договоров и защита интеллектуальной собственности признаются фундаментом устойчивости франчайзинговых отношений. Особое внимание уделяется важности сбалансированного подхода, позволяющего франчайзи адаптироваться к местным рынкам без ущерба для единых стандартов бренда. На основе анализа научных публикаций, нормативно-правовых актов и практических кейсов выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность франчайзинговой сети, и три взаимосвязанных аспекта: технологическая адаптация, юридическая защита бренда и организационные модели управления. Автор отмечает важность выстраивания прозрачных договорных взаимоотношений, внедрения продуманных ИТ-решений и формирования системы коммуникаций, способной оперативно реагировать на меняющиеся рыночные условия. Результаты показывают, что комплексный подход, охватывающий юридические, технологические и организационные аспекты, обеспечивает наиболее устойчивую основу для дальнейшего развития франчайзинга на глобальном и локальном уровнях.

Ключевые слова: франчайзинг, цифровизация, правовое регулирование, бренд, договорная база, адаптация, сеть, инновации, бизнес-модель, конкурентоспособность

Для цитирования: Суязов В. Н. Современные тенденции франчайзинга: комплексный анализ факторов успеха // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 65–77. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-65-77

Modern Trends in Franchising: A Comprehensive Analysis of Success Factors

V. Suyazov^{1*}

¹*Russian International Academy of Tourism, Khimki, Russia*

^{*}*s662@ya.ru*

Abstract. The article examines modern trends in the development of franchising in the context of digitalization and strengthening of legal regulation as a flexible model of organizing entrepreneurial activity, allowing to balance between strict standardization and the need to take into account local specifics. Particular attention is paid to the role of digital technologies, legal regulation, as well as issues of maintaining brand integrity in the context of intense competition. It is emphasized that the success of a franchising project depends on the ability to combine the standardization of business processes with flexibility and adaptability to local conditions. Digitalization is considered as a dual factor: it increases manageability and control, but if implemented ill-considered, it can lead to network fragmentation. Legal clarity of contracts and protection of intellectual property are recognized as the foundation of the sustainability of franchising relations. Particular attention is paid to the importance of a balanced approach that allows franchisees to adapt to local markets without compromising uniform brand standards. Based on the analysis of scientific publications, regulatory acts and practical cases, the key factors influencing the efficiency of the franchise network are identified, highlighting three interrelated aspects – technological adaptation, legal protection of the brand and organizational management models. The author notes the importance of building transparent contractual relationships, implementing well-thought-out IT solutions and forming a communications system capable of quickly responding to changing market conditions. The results show that an integrated approach covering legal, technological and organizational aspects provides the most sustainable basis for the further development of franchising at the global and local levels.

Keywords: franchising, digitalization, legal regulation, brand, contractual framework, adaptation, network, innovation, business model, competitiveness

For citation: Suyazov V. Modern Trends in Franchising: A Comprehensive Analysis of Success Factors. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.65-77 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-65-77

Введение

Франчайзинг, продолжая эволюционировать в современных рыночных условиях, представляет собой уникальную форму предпринимательского взаимодействия, в рамках которой франчайзер делегирует право использования

собственного бренда, накопленных технологических решений и проверенных временем управленческих практик третьим лицам. При всей кажущейся простоте такой модели – формально речь идет о передаче готовой концепции вместе с пакетом регламентов – в реальности мы

сталкиваемся с многообразием скрытых нюансов. С одной стороны, подобная ко-операция снижает риски для начинающего бизнесмена, позволяя ему оперировать в рамках сформировавшейся репутации и заранее отточенных процессов. С другой стороны, чрезмерная регламентация и жесткие требования к соблюдению корпоративных стандартов способны ограничивать предпринимательскую инициативу, вызывая напряженность между франчайзером и франчайзи.

Неоспоримо, что в условиях стремительных технологических изменений, когда цифровые каналы взаимодействия и аналитика больших данных всё активнее формируют конкурентные преимущества, франчайзинговая модель оказывается как никогда востребованной. Однако парадоксальным образом именно эти инновации иногда становятся барьером, затрудняющим гармонизацию процессов внутри сети. Возникает дилемма: как совместить глобальные стандарты обслуживания со спецификой отдельных регионов, если при этом цифровизация предполагает единые алгоритмы работы с клиентами? В результате каждая франчайзинговая сеть должна искать тонкий баланс между адаптацией и унификацией, где чрезмерное упрощение способно обесценить репутационный капитал, а чрезмерная сложность – затормозить рост партнерской сети.

Помимо всего прочего, нужно учитывать и этическую сторону вопроса: обеспечить прозрачность отчетности, защитить интеллектуальную собственность и наладить партнерские отношения с местными поставщиками. Всё это накладывает требования к формированию правовой базы, которая должна быть максимально точной и соответствовать интересам обоих партнеров. Но даже при наличии детально прописанных обязательств возникает сложность в удержании должного уровня контроля качества, ведь каждая точка взаимодействия

с клиентом может стать либо укрепляющим элементом бренда, либо источником репутационных рисков.

Цель исследования – выявить ключевые факторы и механизмы, обеспечивающие эффективное функционирование франчайзинговой модели в условиях цифровизации и усиления правового регулирования.

Для достижения поставленной цели будет необходимо, во-первых, проанализировать влияние цифровых технологий на управление и контроль франчайзинговых сетей, выявить возможности и ограничения их внедрения, во-вторых, исследовать правовые аспекты франчайзинга, включая защиту интеллектуальной собственности и регулирование договорных отношений между франчайзером и франчайзи, и, наконец, определить оптимальные модели взаимодействия внутри франчайзинговых сетей, позволяющие сбалансировать стандартизацию бизнес-процессов и адаптацию к локальным условиям.

Таким образом, франчайзинг – это не только метод тиражирования отлаженной бизнес-модели, но и многоуровневая система организационных, правовых и технологических связей, подверженная постоянным изменениям. Следовательно, анализ ключевых проблем и перспектив развития данного формата требует учета динамики глобальных рынков, эволюции потребительских предпочтений и интенсивной цифровизации, которая, будучи мощным драйвером роста, способна обнажить внутренние противоречия и вызвать необходимость пересмотра прежних управленческих стратегий.

Материалы и методы

Исследование основывалось на многоуровневом методологическом комплексе, ориентированном на всестороннее рассмотрение франчайзинговой модели в условиях современных социально-экономических реалий. Первоначальным шагом стал анализ

нормативно-правовых документов, регламентирующих отношения между франчайзером и франчайзи, с акцентом на наиболее свежие законодательные акты и подзаконные постановления, вступившие в силу после 2020 г. Такой подход позволил выявить новые законодательные тренды, связанные с цифровизацией и ростом требований к прозрачности договорных процедур. Особый интерес представляли материалы, в которых отражались вопросы регулирования интеллектуальной собственности, поскольку именно защита бренда и уникальных технологий является центральным элементом франчайзинговых соглашений.

На следующем этапе исследовались научные и отраслевые публикации, поскольку именно в этот промежуток наблюдаются наиболее явные проявления цифровой трансформации и смены рыночных парадигм. Основное внимание уделялось работам, затрагивающим стратегические аспекты управления франчайзинговыми сетями, правовую специфику договоров и способы адаптации к культурным различиям, возникающим при выходе на внешние рынки. Этот блок статей охватывал как теоретические основы, так и прикладные кейсы масштабирования бизнеса на международной арене, что позволило сопоставить концептуальные подходы с практическими реалиями.

Параллельно с этим был осуществлен сбор открытых данных от компаний, действующих во франчайзинговой сфере и публикующих сведения о своей деятельности в корпоративной отчетности или в рамках публичных ресурсов. Данный подход позволил сопоставить реальные экономические показатели и утверждения, встречающиеся в научной литературе. В частности интерес вызывали данные о динамике продаж и выручки, сроках окупаемости франчайзинговых точек, объеме лицензионных платежей и роялти, а также показатели операционной эффективности в сфере логистики и маркетинга. Исходя из полученной базы, про-

водился сравнительный анализ успешных и менее эффективных примеров франчайзинга, что дало возможность идентифицировать общие черты в структурах, достигших высоких результатов, и систематические недочеты у компаний, столкнувшихся с затруднениями [7, 12].

Дополнительно исследовались наиболее значимые судебные прецеденты, возникшие за последние несколько лет, чтобы определить типичные причины конфликтов и оценить степень вмешательства правовых органов в споры между франчайзером и франчайзи. Такие прецеденты содержат важную информацию о противоречиях, которые не были учтены на этапе заключения договора. Особый интерес в этом отношении представляют случаи, связанные с нарушением стандартов качества, несанкционированным изменением технических процессов или попытками самостоятельной модификации бренда в ущерб политике унификации. Изучение подобной правоприменительной практики в совокупности с анализом нормативной базы позволило сформировать целостное представление о том, какие слабые места в договорном и управленческом аспектах франчайзинга наиболее уязвимы.

На заключительном этапе все полученные сведения были тщательно проанализированы и распределены по ключевым тематическим блокам, чтобы выделить наиболее важные закономерности и сформулировать итоговые выводы. Сравнительная методология, примененная для сопоставления разных франчайзинговых сетей (от малых узкоспециализированных структур до мировых корпораций), выявила зависимость между степенью стандартизации процедур и способностью предприятий адаптироваться к локальным рыночным условиям. Параллельно оценивались результаты внедрения информационных систем управления и современных аналитических инструментов, позволяющих контролировать франчайзинговую сеть в режиме реального времени. В тех

случаях, когда цифровая инфраструктура гармонично сочеталась с четко прописанными регламентами и адекватным уровнем поддержки со стороны центрального офиса, удалось обнаружить явное повышение эффективности и укрепление бренда. Если же цифровые инструменты внедрялись фрагментарно и без должной координации, возникали сложности, затрудняющие согласованное функционирование всей сети.

Таким образом, совокупность примененных методов – от юридического анализа до углубленного изучения отраслевых данных – позволила выстроить комплексную картину ключевых тенденций и проблем, характерных для современного франчайзинга. Такой подход обеспечивает не только глубину понимания изучаемого явления, но и позволяет сформулировать более обоснованные выводы относительно перспектив развития франчайзинговой модели в ближайшие годы, особенно учитывая растущую роль цифровой экономики и стремительные изменения в потребительском поведении.

Литературный обзор

Исследователи, занимающиеся вопросами франчайзинга, всё больше сходятся во мнении, что формируется единое научное пространство, где особо выделяют два ключевых направления анализа.

Первое связано с вопросами правового регулирования и распределения ответственности между франчайзером и франчайзи, включая механизмы защиты интеллектуальной собственности, договорные конструкции и стандарты качества [1, 3, 4, 9–11, 13].

Второе направление охватывает стратегические и технологические решения, призванные обеспечить эффективное масштабирование франчайзинговых сетей и интеграцию цифровых инноваций в их повседневную деятельность [2, 5–8, 12, 14–16].

В работе [1] значительное внимание уделено изучению развития партнерских связей и интеграции малого и крупного бизнеса в рамках франчайзинговых отношений. Данный тандем является катализатором модернизации ведущих отраслей экономики, цифровизации экономики, фактором снижения социальной напряженности, обеспечения социально-экономической безопасности партнерства, развития инновационной экономики. Отмечается, что высокий потенциал франчайзинга обеспечен его эффективностью, так как на рынок франчайзинга выходят проекты с отработанной бизнес-моделью и оптимизированными бизнес-процессами.

В [14] обосновывается необходимость разработать целостную систему управления франчайзингом на уровнях государства и регионов, поскольку франчайзинг в целом представляет собой значительную и инвестиционно-привлекательную по своей емкости часть национального и мирового рынков. В [2] развивается данная идея, проанализированы достоинства франчайзинговой модели сотрудничества, отмечено, что основные преимущества для франчайзера заключаются в возможности быстрого развития сети, экономии на открытии новых точек, росте узнаваемости бренда, стабильном заработке. К преимуществам для франчайзи отнесены минимизация рисков, сниженные издержки, возможность получить консультацию и квалифицированную помощь по ведению бизнеса, использование вывески известного бренда.

В исследовании [15] изучены и систематизированы ошибки участников франчайзинговой модели. Обоснована необходимость подготовительных этапов для масштабирования по франчайзинговой модели и последующих открытий точек: насколько возможно сделать из имеющейся идеи бизнеса франчайзинговую модель, подходит ли модель для ее воплощения другими предпринимателями, имеются ли ресурсы

для поддержания расходов, связанных с открытиями точек.

Объединение бизнеса и информатики создает уникальные возможности для эффективного запуска франчайзингового проекта. В [13] утверждается, что важнейшими трендами использования информационных технологий для запуска франчайзингового проекта являются анализ рынка и потребительских предпочтений с помощью информационных систем, автоматизация управленческих процессов, мониторинг и аналитика в реальном времени, создание виртуальных моделей бизнес-процессов.

Работа [4] посвящена изучению изменений в сфере франчайзинга в России под влиянием санкций. В том, что одни иностранные компании расторгли договоры и прекратили свою деятельность на территории Российской Федерации, а другие компании просто сократили производство, автор выделяет определенные плюсы: освобождается ниша для отечественного производителя, происходит уменьшение конкуренции с иностранным производителем. В [5] и [16] более широко проанализированы проблемы развития франчайзинга в России, для дальнейшего развития необходимо разработать закон о франчайзинге, государственную программу по развитию франчайзинга в России, определить налоговые льготы для фирм, покупающих франшизу, создать консультационные центры по франчайзингу во всех регионах страны, проработать механизм финансирования региональных программ развития бизнеса по франшизе. Основные стратегии и цели развития компании на основе реализации франчайзинга выделены в работе [6].

Франчайзинговые схемы сотрудничества достаточно глубоко исследуются зарубежными учеными: здесь заметно выделяется работа [8], в которой авторы указывают на ограниченность взгляда, сводящего франчайзинг к механическому переносу отлаженных бизнес-процессов. По мнению

ряда авторов, растущая конкуренция делает необходимость быстрого отклика на изменения рынка критически важным фактором успеха. Похожим образом рассуждается и в [12], отмечая, что жесткая унификация регламентов может порождать внутренние конфликты, если при этом оставлять без внимания региональные особенности или инициативу локальных менеджеров.

Изученные источники позволяют выделить ряд наиболее значимых тенденций, определяющих дальнейшее развитие франчайзинга. Во-первых, ученые всё чаще говорят о необходимости комплексного подхода, сочетающего правовую, организационную и технологическую перспективы. Во-вторых, усиление роли цифровых инструментов предполагает не просто механическое внедрение ИТ-решений, но и осмысленную интеграцию в сетевую структуру, учитывающую культурные различия и локальные особенности. В-третьих, правовые аспекты, связанные с регистрацией товарных знаков и защитой интеллектуальной собственности, остаются критически важными для долгосрочной устойчивости франчайзинговых проектов. В совокупности эти направления определяют дальнейшую повестку исследований, направленных на оптимизацию и развитие франчайзинга как одного из ведущих механизмов глобального предпринимательства.

Результаты

В таблице 1 приведены данные о динамике продаж и выручки, сроках окупаемости франчайзинговых точек, объеме лицензионных платежей и роялти, а также показатели операционной эффективности в сфере логистики и маркетинга от российских компаний, действующих во франчайзинговой сфере и публикующих сведения о своей деятельности в корпоративной отчетности или в рамках публичных ресурсов.

Таблица 1. Открытые данные от компаний, действующих во франчайзинговой сфере за 2023 г.
Table 1. Open data from companies operating in the franchising sector for 2023

Компания <i>Company</i>	Динамика продаж (г/г) <i>Sales dynamics (year on year)</i>	Динамика выручки (г/г) <i>Revenue dynamics (year-on-year)</i>	Срок окупаемости, лет <i>Payback period, years</i>	Лицензионные платежи <i>License fees</i>	Роялти, % <i>Royalty, %</i>	Логистические затраты, % от выручки <i>Logistics costs, % of revenue</i>	Маркетинговые затраты, % от выручки <i>Marketing costs, % of revenue</i>
KFC	+6%	+7,5%	2–3	3–5 млн руб.	5	12	5
«Додо Пицца»	+15%	+18%	2–3	350 тыс. руб.	3–5	10	4
«Магнит»	+8%	+9%	1–2	500 тыс. руб.	2	14	3
«Пятерочка»	+7%	+8%	1–2	400 тыс. руб.	2,5	13	3,5
«Связной»	+5%	+6%	2–3	300 тыс. руб.	1,5	11	2

В ходе анализа данных удалось выделить несколько тесно переплетенных факторов, которые в значительной мере определяют текущее состояние франчайзинга и формируют направления его дальнейшего развития. При этом некоторые из обнаруженных закономерностей кажутся парадоксальными, что лишь подчеркивает многогранность и динамичность изучаемой бизнес-модели.

Во-первых, цифровизация действительно оказалась одним из центральных катализаторов перемен. Франчайзеры, активно инвестирующие в онлайн-платформы для управления и обучения, системы электронного документооборота и аналитические инструменты мониторинга, продемонстрировали более высокую устойчивость к колебаниям рыночной конъюнктуры. Однако вместе с тем выяснилось, что поспешная интеграция технологий без учета локальных условий нередко ведет к фрагментации сети и снижению эффективности обмена информацией. Парадоксальным образом всеобщая ориентация на ИТ-решения может усиливать разрозненность, если предприниматели не готовы осваивать новые фор-

маты или вынуждены преодолевать существенные культурно-технологические барьеры [17].

Во-вторых, правовые аспекты, связанные с оформлением товарного знака, защитой интеллектуальной собственности и распределением ответственности между сторонами, сохраняют ключевое значение. Проанализированные случаи показали, что в сетях, где уделялось особое внимание юридической прозрачности (включая своевременную регистрацию товарного знака и четкое закрепление прав на него в договоре), число конфликтных ситуаций было заметно ниже. Там же, где договорная база оказалась сформулированной неопределенно или слишком обобщенно, обнаружился комплекс рисков: от недобросовестного копирования основных бизнес-процессов до прямых посягательств на репутацию всего бренда. Коротко говоря, юридическая база формирует фундамент, без которого даже самые передовые цифровые решения могут оказаться бесполезными.

В-третьих, подтверждение получила гипотеза о том, что противоречие между

стремлением к жесткой стандартизации и необходимостью учитывать локальные особенности может служить источником роста либо, напротив, приводить к стагнации. С одной стороны, универсальные регламенты усиливают узнаваемость марки и позволяют сохранять единый стандарт качества. С другой стороны, избыточная жесткость порождает сопротивление со стороны франчайзи, чьи местные реалии требуют иного формата обслуживания или иного ценообразования. В наиболее успешных кейсах обнаруживалась гибридная модель: четкое «ядро» (единые стандарты, регламентированные процессы) и периметр адаптации (возможность модифицировать продуктовую линейку, маркетинговые ходы и сервисные процедуры в зависимости от локальной специфики) [10].

Наконец, сопоставление нескольких десятков кейсов показало, что уровень эффективности франчайзинговой сети в значительной степени зависит от гибкости управления и прозрачности коммуникационных каналов. На рисунке 1 продемонстрировано, что те компании, где имеется четкая, но не подавляющая система контроля, продемонстрировали более высокие темпы роста и лучшее качество обслуживания клиентов. В противоположных случаях, когда взаимодействие франчайзера и франчайзи ограничивалось формальными отчетами без механизма оперативной обратной связи, сетевые структуры проявляли повышенную уязвимость к рыночным шокам – будь то изменение законодательных норм или появление сильных локальных конкурентов [8, 10].

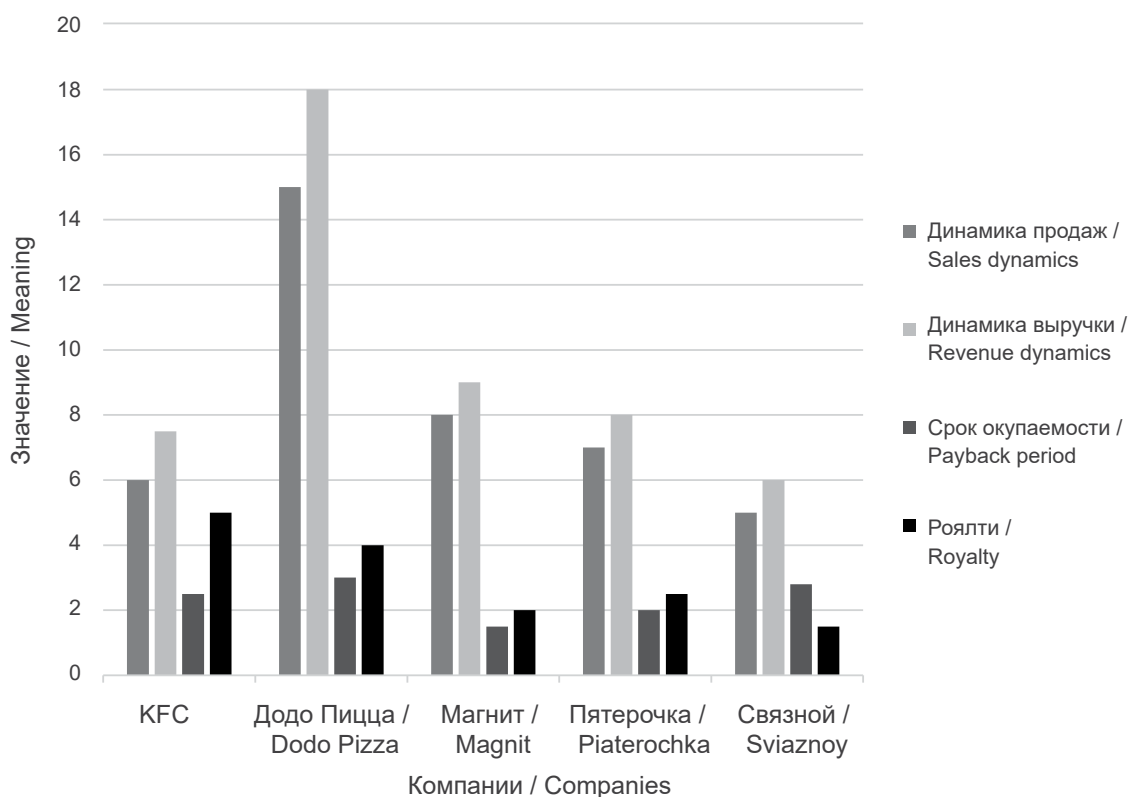


Рис. 1. Сравнение финансовых показателей франчайзинговых компаний

Fig. 1. Comparison of financial indicators of franchise companies

Таким образом, результаты нашего исследования подтверждают необходимость комплексного подхода к управлению франчайзинговыми проектами, где учитываются технологические, правовые и культурно-организационные факторы. При точной настройке и согласованности этих аспектов франчайзинг действительно может обеспечивать устойчивый рост и конкурентное преимущество, в то время как дисбаланс в любом из них приводит к противоречиям, конфликтам и снижению общего уровня эффективности.

Обсуждение

Полученные результаты демонстрируют, насколько многослойным может быть феномен франчайзинга и какую роль в его разви-

тии играют юридические, организационные и технологические аспекты. Подход к управлению франчайзингом, учитывающий множество факторов, которые приведены в таблице 2, позволит найти баланс между стандартизацией и гибкостью. На первый план выходит противоречие между стремлением франчайзера к поддержанию единых стандартов и необходимостью локальных подразделений адаптировать бизнес-процессы под особенности конкретного рынка. С одной стороны, давление на жесткую унификацию позволяет увеличить узнаваемость бренда и обеспечить потребителям стабильное качество услуг. С другой стороны, в условиях стремительно меняющейся среды чрезмерная стандартизация способна привести к снижению гибкости, конфликтам с франчайзи и, как следствие, к замедлению роста.

Таблица 2. Факторы, способствующие эффективной работе франчайзинговой модели

Table 2. Factors that contribute to the effective operation of the franchise model

Фактор <i>Factor</i>	Описание <i>Description</i>	Положительное влияние <i>Positive influence</i>	Потенциальные риски <i>Potential risks</i>
Единые стандарты бренда	Поддержание унифицированных бизнес-процессов и требований к качеству	Обеспечивают узнаваемость и стабильное качество услуг	Чрезмерная стандартизация снижает гибкость локальных подразделений
Локальная адаптация	Возможность подстраивать услуги под специфику рынка и потребителей	Позволяет учитывать особенности рынка и потребителей	Может привести к расхождению с корпоративными стандартами
Цифровизация	Использование ИТ-решений для управления франшизой и контроля качества	Улучшает контроль, документооборот, аналитику	Требует ресурсов и подготовки, возможны технологические барьеры
Правовая защита бренда	Регулирование франчайзинговых отношений через договоры и контроль за соблюдением норм	Обеспечивает сохранность репутации и интеллектуальной собственности	Жесткие договорные условия могут ограничивать франчайзи
Каналы коммуникации	Средства обмена информацией между франчайзером и франчайзи	Способствуют оперативному обмену информацией и снижению рисков недопонимания	Плохая организация связи ведет к изоляции и дублированию усилий
Гибкость договорных условий	Степень свободы в условиях франчайзингового соглашения	Позволяет адаптировать бизнес-модель к изменяющимся условиям	Чрезмерная свобода может привести к конфликтам и юридическим спорам
Инновационные технологии	Внедрение новых цифровых решений для автоматизации процессов	Снижают издержки координации, создают единую экосистему обслуживания	Внедрение новых решений может осложнять работу некоторых партнеров
Культурные различия	Различия в менталитете, традициях и потребностях клиентов на локальных рынках	Учитывают специфику локальных рынков и потребностей клиентов	Разные ожидания участников могут вызывать конфликты

Интересно отметить, что цифровизация выступает одновременно и драйвером, и потенциальным источником проблем. Аналитические платформы, системы электронного документооборота и инструменты дистанционного контроля помогают франчайзеру поддерживать стабильные стандарты обслуживания и вовремя реагировать на возможные сбои. Однако не всегда эти инновации органично вписываются в локальные реалии, особенно там, где у партнеров нет достаточной технологической базы или элементарного опыта работы с онлайн-сервисами. Парадоксальным образом внедрение продвинутых ИТ-решений может привести к возрастанию внутрисетевой разобщенности: там, где одни точки легко осваивают новое программное обеспечение, другие не имеют ресурсной поддержки и испытывают трудности даже с базовыми модулями.

Наблюдаемая взаимосвязь между ясностью договоров и уровнем защиты бренда подчеркивает, насколько весомую роль здесь играет правовое обоснование. Часто именно четко прописанные механизмы контроля за использованием товарного знака и интеллектуальной собственности позволяют франчайзеру сохранять собственный имидж, а франчайзи – работать под известной маркой без опасений, что их личные достижения или вложения могут быть обесценены некорректным поведением соседних точек. Слишком гибкая договорная основа, напротив, может обернуться массой противоречивых толкований, которые легко перерастают в конфликты и судебные разбирательства. Ключ к успеху здесь лежит в нахождении разумного баланса: договор не должен превращаться в громоздкий бюрократический документ, но при этом обязан содержать прозрачные рамки взаимодействия и распределения рисков.

Еще одним существенным моментом стало значение эффективных каналов

связи внутри самой сети: чем лучше налажена коммуникация, тем меньше риск недопонимания и дублирования усилий. Показательно, что в успешных примерах, обнаруженных в ходе исследования, каналы передачи информации были выстроены таким образом, чтобы все участники оперативно получали доступ к обновлениям, локальным инициативам и политике центрального офиса. В менее благополучных случаях центральная структура и франчайзи действовали фактически обособленно, обменивались данными в усеченном виде или с существенной задержкой. В результате локальные точки теряли уверенность в том, что обладают достоверной информацией о требованиях бренда, а франчайзер не мог своевременно замечать отклонения и предлагать корректирующие меры [11, 12].

Анализ показывает, что динамичность рынка и фактор культурных различий будут продолжать воздействовать на стратегии управления франчайзингом. Некоторые эксперты считают, что в острой конкурентной обстановке франчайзинговые сети выигрывают, если сумеют грамотно сочетать жестко прописанные стандарты с достаточным пространством для локальных адаптаций. Другие исследователи указывают на возможность консолидации усилий вокруг масштабных цифровых платформ, позволяющих резко сократить издержки координации и сформировать единую экосистему обслуживания клиентов.

Таким образом, франчайзинг требует всестороннего подхода, позволяющего учитывать междисциплинарную природу данной модели. Его успех объясняется не только тиражированием проверенной бизнес-концепции, но и способностью эволюционировать, принимая во внимание комплекс юридических, технических и организационных факторов, которые, переплетаясь, могут как ускорять, так и тормозить его развитие.

Заключение

Франчайзинг по-прежнему демонстрирует свою привлекательность, сочетая в себе гибкость и высокую надежность как форму организации бизнеса. В ходе проведенного исследования подтверждено, что его успешность напрямую определяется способностью совмещать стандартизацию основных процессов с адаптивностью к локальным особенностям, учитывая при этом как правовые, так и организационные аспекты; выявлены ключевые тенденции развития франчайзинговой модели в условиях цифровой трансформации и усиления правового регулирования. Автором предложен комплексный подход к анализу эффективности франчайзинговых сетей, который охватывает три взаимосвязанных аспекта:

1. Технологическая адаптация. Определены преимущества и риски цифровизации франчайзинга, включая влияние ИТ-решений на стандартизацию бизнес-процессов, уровень контроля и оперативность управления сетью. Выявлено, что чрезмерная унификация цифровых инструментов может привести к разобщенности сети, если не учи-

тывать уровень технической подготовки франчайзи.

2. Юридическая защита бренда. Проанализированы механизмы защиты интеллектуальной собственности и влияние договорных отношений на устойчивость франчайзинговой сети. Подчеркнута необходимость баланса между жесткими стандартами бренда и возможностью локальной адаптации условий сотрудничества.
3. Организационные модели управления. Выявлено противоречие между унификацией и необходимостью учета локальной специфики, что требует гибридного подхода (четкие стандарты плюс адаптационные механизмы). Доказана важная роль эффективных каналов коммуникации внутри сети для обеспечения устойчивого развития и предотвращения конфликтов.

На основе проведенного в исследовании комплексного междисциплинарного анализа франчайзинговой модели были выявлены закономерности успешного масштабирования бизнеса и сформированы рекомендации по повышению эффективности взаимодействия франчайзера и франчайзи в условиях цифровой экономики.

Список литературы

1. *Александрова Л. Ю.* Потенциал и современные проблемы развития франчайзинга как формы сотрудничества малого и крупного бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 1. С. 179–192. DOI: 10.18334/epp.11.1.111528.
2. *Инюкин А. Ф., Хорольская Т. Е., Мусаева Б. М.* Особенности и перспективы организации малого бизнеса на основе франчайзинга в России // Вестник Академии знаний. 2021. № 42 (1). С. 169–173. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-10903.
3. *Коркина Г. М., Смирнова О. П.* Франчайзинг: ключевые риски бизнес-модели // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 485–490.
4. *Пьянкова А. А.* Франчайзинг в России под влиянием санкций // Вопросы российской юстиции. 2022. № 20. С. 249–257.
5. *Сайбель Я. В.* Франчайзинг в индустрии гостеприимства: проблемы и перспективы развития // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 11. С. 117–125. DOI: 10.34755/IROK.2020.76.55.241.
6. *Слепцова Е. В., Ахинян А. В., Мартиросян А. Э.* Франчайзинг как инструмент развития сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 1. С. 220–223. DOI: 10.24411/2411-0450-2018-10333.

7. Ackermann J. The effects of franchising on stores, competitors, and consumers // International Journal of Industrial Organization. 2024. Vol. 93. Article 103055. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2024.103055.
8. Bretas V., Alon I. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses // Journal of Business Research. 2021. Vol. 133. P. 51–65. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.067.
9. Jang S. (Shawn), Park K. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory // International Journal of Hospitality Management. 2019. Vol. 76. P. 13–24. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.06.004.
10. Jindal R. P., Sivadas E., Kang B. Dissolution of franchise relationships: Intention, behavior, and the role of uncertainty // Industrial Marketing Management. 2021. Vol. 92. P. 140–153. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.11.012.
11. Ludvigsson-Wallette M., Lawrence B. Expanding the conceptual domain of governance in franchising // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 90. P. 314–323. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.07.023.
12. Perrigot R., Basset G. Resale pricing in franchised stores: A franchisor perspective // Journal of Retailing and Consumer Services. 2018. Vol. 43. P. 209–217. DOI: 10.1016/j.jretconser.2018.03.008.
13. Якушев Д. Г., Змеул Е. С., Нестеров А. С., Тиглев К. И. Процессный подход к управлению проектом по запуску франчайзинга // Наукосфера. 2024. № 6-1. С. 360–364. DOI: 10.5281/zenodo.11567693.
14. Глаголев С. Н., Курбатов В. Л., Бухонова С. М. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности в условиях конкурентной среды // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 11 (109). С. 298–304. DOI: 10.26726/1812-7096-2019-11-298-304.
15. Неопуло К. Л., Юденкова Д. А. Развитие и возможности бизнес-модели франчайзинга, методы удаленного управления умными франшизами // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2021. Т. 20. № 4. С. 58–61. DOI: 10.24182/2073-6258-2021-20-4-58-61.
16. Шипунова В. В., Перекрест Н. В. Франчайзинг как инструмент формирования бизнеса в современных условиях России // Управленческий учет. 2024. № 2. С. 425–432. DOI: 10.25806/uu2024425-432.
17. Суязов В. Н. Организационно-экономический механизм инновационного развития предприятия индустрии туризма // Туризм: наука и образование: материалы VI Международного форума: в 2 ч. Ч. 2. 2021. С. 176–184.

Сведения об авторе

Суязов Владимир Николаевич, ORCID 0009-0009-8630-6679, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Российская международная академия туризма (PMAT), Химки, Россия, s662@ya.ru

Статья поступила 04.05.2025, рассмотрена 10.06.2025, принята 30.06.2025

References

1. Aleksandrova L. Yu. Potential and current problems of franchising development as a form of small and large business cooperation. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*=Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 2021, vol.11, no.1, pp.179-192 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.11.1.111528.
2. Inyukin A. F., Khorolskaya T. E., Musaeva B. M. Features and prospects of organizing a small business based on franchising in Russia. *Vestnik Akademii znaniy*, 2021, no.42(1), pp.169-173 (in Russian). DOI: 10.24412/2304-6139-2021-10903.
3. Korkina G. M., Smirnova O. P. Franchising: Key risks of the business model. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2024, no.2(52), pp.485-490 (in Russian).
4. Pyankova A. A. Franchising in Russia under the influence of sanctions. *Voprosy rossiiskoi yustitsii*, 2022, no.20, pp.249-257 (in Russian).

5. Saibel Ya. V. Franchising in the hospitality industry: Problems and prospects for development. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki*, 2020, no.11, pp.117-125 (in Russian). DOI: 10.34755/IROK.2020.76.55.241.
6. Sleptsova E. V., Akhinyan A. V., Martirosyan A. E. Franchising as a tool for the development of services. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2019, no.1, pp.220-223 (in Russian). DOI: 10.24411/2411-0450-2018-10333.
7. Ackermann J. The effects of franchising on stores, competitors, and consumers. *International Journal of Industrial Organization*, 2024, vol.93, article 103055. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2024.103055.
8. Bretas V., Alon I. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 2021, vol.133, pp.51-65. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.067.
9. Jang S. (Shawn), Park K. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, vol.76, pp.13-24. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.06.004.
10. Jindal R. P., Sivadas E., Kang B. Dissolution of franchise relationships: Intention, behavior, and the role of uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 2021, vol.92, pp.140-153. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.11.012.
11. Ludvigsson-Wallette M., Lawrence B. Expanding the conceptual domain of governance in franchising. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol.90, pp.314-323. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.07.023.
12. Perrigot R., Basset G. Resale pricing in franchised stores: A franchisor perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2018, vol.43, pp.209-217. DOI: 10.1016/j.jretconser.2018.03.008.
13. Yakushev D. G., Zmeul E. S., Nesterov A. S., Tiglev K. I. Process approach to franchising project management. *Naukosfera*, 2024, no.6-1, pp.360-364 (in Russian). DOI 10.5281/zenodo.11567693.
14. Glagolev S. N., Kurbatov V. L., Bukhonova S. M. Franchising as a special type of business activities in a competitive environment. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*=Regional Problems of Transforming the Economy, 2019, no.11(109), pp.298-304 (in Russian). DOI: 10.26726/1812-7096-2019-11-298-304.
15. Neopulo K. L., Yudenkova D. A. Development and opportunities of the franchising business model, methods of remote management of smart franchises. *Uchenye zapiski Rossiiskoi Akademii predprinimatel'stva*=Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship, 2021, vol.20, no.4, pp.58-61 (in Russian). DOI: 10.24182/2073-6258-2021-20-4-58-61.
16. Shipunova V. V., Perekrest N. V. Franchising business development system in Russia. *Upravlencheskii uchet*=Management Accounting, 2024, no.2, pp.425-432 (in Russian). DOI: 10.25806/uu2024425-432.
17. Suyazov V. N. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya industrii turizma* [Organizational and economic mechanism of innovative development of an enterprise in the tourism industry]. *Turizm: nauka i obrazovanie: materialy VI Mezhdunarodnogo foruma: v 2 ch. Ch. 2* [Tourism: science and education: Proceedings of the VI International Forum: in 2 parts. Part 2], 2021, pp.176-184.

About the author

Vladimir N. Suyazov, ORCID 0009-0009-8630-6679, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Economics and Management Department, Russian International Academy of Tourism (RIAT), Khimki, Russia, s662@ya.ru

Received 04.05.2025, reviewed 10.06.2025, accepted 30.06.2025