

БИЗНЕС-СРЕДА

А. А. Леонова

студентка Национального исследовательского университета — Высшая школа экономики (Санкт-Петербург)

Е. И. Марковская

канд. экон. наук, доцент департамента финансов Национального исследовательского университета — Высшая школа экономики (Санкт-Петербург)

ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ФОРМА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: КЕЙС-АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ

Введение

Положение малого и среднего бизнеса в России остается сложным ввиду таких причин, как нестабильность экономики страны в целом, недостаток квалифицированных кадров и поддержки со стороны государства. Франчайзинг, как одна из таких бизнес-моделей, поможет решить данные проблемы и улучшить нынешнюю ситуацию в стране. Во-первых, он широко распространен среди тех, кто хочет впервые заняться собственным делом за счет уже существующего и детально разработанного плана франчайзера. Эти преимущества побуждают людей оформлять скорее франшизу, а не строить собственный бизнес «с нуля». Во-вторых, открытие франчайзинговых точек — это создание новых рабочих мест для населения, что приводит к снижению безработицы, а значит, также улучшает экономическую ситуацию в России. В-третьих, пандемия коронавируса сказалась практически на всех аспектах жизни общества, особенно на экономической составляющей каждой страны. В России не все смогли адаптироваться под карантинные ограничения, что также повлияло на экономику страны. В этом исследовании будет рассмотрено, как пандемия повлияла на франчайзинг и малый/средний бизнес в целом, и сделан вывод, что безопаснее и выгоднее — открытие франшизы или бизнеса «с нуля».

1. Теоретические и практические основы франчайзинга как формы ведения бизнеса

1.1. Понятие франчайзинга

Франчайзинг — это эффективный инструмент ведения предпринимательской деятельности, который сочетает в себе плюсы малого и среднего бизнеса (Михайлова, 2018). Таково современное определение, что касается традиционного объяснения, то автор трактует франчайзинг как передачу бренда от франчайзера (собственника компании) к франчайзи (покупателю франшизы) в обмен на паушальный взнос (единовременный платеж) и роялти (периодические платежи). Франчайзинг со стороны головной фирмы определяется как способ расширения сети при минимальных вложениях собственных инвестиций (Коршунова, 2019). И наконец, в комментариях Гражданского кодекса Российской Федерации франчайзинг закреплен как термин — «коммерческая концессия». С юридической точки зрения коммерческая концессия — это договор, по которому одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю)

за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности комплекс исключительных прав, товарный знак, знак обслуживания, коммерческое обозначение и секрет производства правообладателя (Готов, Садовина, 2021). Схожее определение представлено в работе О. П. Недоспасовой и других (2017). Они же сравнивают договор франшизы с арендой, т. е. бренд собственным никогда не станет, но платить за него придется регулярно. Стоит отметить, что, хотя договор франчайзинга и коммерческой концессии тождественны, но все же государству Российской Федерации стоило бы выделить договор о создании франшизы отдельно, так как он включает больше прав, чем договор коммерческой концессии (Готов, Садовина, 2021). Существует достаточно серьезная юридическая путаница в терминологии. Такую недоработку в ГК можно считать одним из факторов, тормозящих развитие франчайзинга в Российской Федерации (Степанчук, 2016). Также, если рассматривать франшизу как двухуровневую структуру, то для франчайзера целевая аудитория — это покупатель франшизы (B2B формат) и покупатель продуктов/услуг (B2C формат), а для франчайзи — это конечные потребители (Шахова, 2021).

1.2. Преимущества и недостатки франчайзинговой системы ведения бизнеса

В настоящее время франчайзинг завоевывает популярность среди молодых предпринимателей, так как нельзя не отметить сравнительных преимуществ франшизы перед открытием бизнеса «с нуля». Например, к плюсам относятся узнаваемость бренда и получение пакета настроек для франшизы, т. е. выстроенный маркетинговый план, стратегия, контроль качества, комплексная поддержка со стороны франчайзера (Salar, Salar, 2014), налаженные связи с поставщиками, консультационные поддержки для франчайзи и отлаженная централизованная реклама (Коршунова, 2019). Также стоит отметить, что для основной фирмы развитие франчайзинговой сети дает такие преимущества, как большее доминирование на рынке товаров и услуг и возможность получения ценовых преимуществ (Коршунова, 2019). Далее рассмотрим 5 основных пунктов, по которым франшизы получают высокую конкурентоспособность на рынке товаров и услуг и значительное предпочтение потребителей. К таковым относятся местоположение франшизы, имидж бренда, качество обслуживания и продукции, внутренняя реклама, цены на товары и услуги (Botha, Prawlall, 2017). Большое внимание авторы уделяют также местоположению франчайзинговой точки и ее предпринимательской направленности. На последнее больше влияет не нахождение внутри или снаружи торгового центра, а сам город, в котором открывается франшиза, так как инфраструктура и направленность соответствующих экономик различны. Далее к преимуществам можно добавить установленные границы территории для покупателей франшизы, что снижает конкуренцию между разными владельцами франшизы. Более того, для франчайзера плюсом оказывается создание сети компании, на которую его бы собственных ресурсов не хватило (Степанчук, 2016).

Определить основные недостатки, возможности и главные угрозы при ведении франчайзинг-бизнеса можно благодаря четко составленному SWOT анализу (Salar, Salar, 2014). Что касается недостатков, то здесь авторы статьи упоминают высокую первоначальную стоимость франшизы и зависимость франчайзи от франчайзера. Наоборот, зависимость с двух сторон подмечена в статье (Min Aung et al., 2019). Они отмечают важность отношений между франчайзером и франчайзи. Так как это долгосрочное сотрудничество двух сторон, то они оба зависят друг от друга. Первый зависит от эффективности второго, когда второй нуждается в помощи опытного франчайзера. Успешное сотрудничество, а также поддержка

в материальном выражении от франчайзера в кризисной ситуации помогут укрепить доверие между партнерами. Авторы считают, что доверие, исполнительность и поддержка — ключевые факторы, которые влияют на производительность франчайзинговой сети (Min Aung, Ousawat Thitapon, 2019). К минусам также относится невозможность «бросить» бизнес франчайзинга, так как договор заключается на несколько лет, и франчайзи не в праве расторгнуть его. Таким образом, при неблагоприятном исходе событий франчайзи понесет существенные потери. Для франчайзера существуют трудности защиты коммерческой тайны, так как франчайзи получает все знания, которые при выходе из бизнеса может использовать в собственных интересах и стать прямым конкурентом для бывшего партнера по бизнесу (Степанчук, 2016). Недостатками могут являться жесткий регламент сотрудничества, ограниченный выбор поставщиков, одностороннее расторжение договора коммерческой концессии со стороны франчайзера. К рекомендациям для выбора франшизы можно отнести, например, возможность четко определить дальнейшие инвестиционные вложения, проанализировать рынок и перед покупкой франшизы познакомиться с собственником и ключевыми игроками, так как сотрудничество в дальнейшем может на многое повлиять (Морсина, 2019). Важность сотрудничества остается на ключевом уровне. Основные проблемы, из-за которых могут возникнуть споры между деловыми партнерами: неполноценное обеспечение обучением персонала франчайзи, недостаточная поддержка от франчайзера, несоблюдение договорных обязательств, некорректное предоставление информации о франшизе (Tran Thi Thuy Dung, 2020).

1.3. Влияние франчайзинга на экономику России

Вклад франчайзинга в экономику России оценивается на уровне 2% ВВП, где занято примерно 1,6 млн человек согласно Росстату, на август 2021 г. (Копыткина, 2021). Франчайзинг — это инструмент развития малого бизнеса, так называемая «школа» для незрелых предпринимателей (Недоспасова, Ефремова, Сондор, Хайдарова, Недоспасов, 2017). Значимость этой бизнес-модели для экономики России заключается в создании новых рабочих мест, привлечении инвестиций для развития внешней и внутренней политики государства, развитии культуры предпринимательства (Коршунова, 2019). Более того, автор оценивает несколько гипотез в отношении наличия паушального взноса и роялти, то есть что может сказать потенциальному франчайзи отсутствие роялти или, например, отсутствие единовременного взноса. К сожалению, как и в любом бизнесе, здесь существуют мошенники, и может быть такое, что наличие большого паушального взноса и отсутствие регулярных платежей может свидетельствовать о незаинтересованности франчайзера развивать свой бизнес, а лишь скрывать желание быстро обогатиться за счет начинающего предпринимателя. Такие проблемы автор статьи предлагает решить следующим образом: создать образовательную программу по франчайзингу, внести в законодательство понятие и требования к информационной прозрачности франчайзинга, повысить общественную значимость РАФ (Российская ассоциация франчайзинга).

Франчайзинг — это опора социальной стабильности, а также инструмент государства для укрепления среднего класса, что, несомненно, должно способствовать развитию нашей страны (Степанчук, 2016). Политика в области социального обеспечения и развития подразумевает гарантию конституционных прав граждан в области труда, образования, повышения уровня жизни населения, увеличения роста доходов и т. д. Один из видов франчайзинга способствует решению данных аспектов, а именно социальный франчайзинг, который является гарантом

эффективного способа решения социальных проблем (Недоспасова, Ефремова, Сондор, Хайдарова, Недоспасов, 2017). Авторы определяют социальную франшизу, как и коммерческую, т. е. тот же способ передачи модели бизнеса, но с целью решения социально важных вопросов. Например, существующая социальная франшиза, пансионат «Опека» в г. Москва и Санкт-Петербург, которая обеспечивает качественное лечение и комфортное проживание пожилым людям. Здесь стоит отметить, что государственные структуры активно поддерживают такую модель бизнеса. Однако авторы отмечают присутствие и достаточно серьезных недостатков, таких как: отсутствие системы обучения социальному франчайзингу, нет законодательной инициативы по разработке закона о социальном франчайзинге, стандартов и единой системы аттестации для создания такого бизнеса.

Как говорилось ранее, франчайзинг как бизнес-модель распространена среди молодежи, но ограничения в постройке бизнеса могут служить нехватка инвестиций и сложность получения кредитов для развития компании (Копыткина, 2021).

Рассматривая франчайзинг с разных сторон, исследование, направленное на выявление эффективности ведения франчайзинга, доказывает его успешность и безопасность также в другой стране. Даже в период экономического кризиса 2008–2013 гг. наблюдалась тенденция в росте франшиз в Испании (Leyre, Velicia, Javier, 2017).

Исследование, касающееся международного бизнеса, выделяет франчайзинг как важный механизм, с помощью которого компании выходят на международный рынок. Здесь франчайзинг не только служит способом расширения сети, но и улучшает экономическую ситуацию в принимающей стране, например создает рабочие места. Главное, что отмечают авторы статьи, это доступность информации о специфике принимающей стороны, то есть франчайзи-страны (Bretas, Alon, Thelma, Jefferson, 2021).

1.4. Влияние карантинных ограничений на малый и средний бизнес

В 2019 г. случилась пандемия коронавируса, которая затронула все аспекты жизни населения. Повлиял COVID-19 на экономику всех стран, в особенности серьезный экономический удар приняли на себя малый и средний бизнесы. Снижение доходов, потеря рабочих мест, изменения в деловых отношениях франчайзера и франчайзи, появление новых предпочтений у потребителей — таковы последствия появления пандемии (Ashykin et al., 2022). Карантин сильно повлиял на бизнес, который может существовать только в офлайн-формате или слабо специализирован на доставке. Пандемия привела к сокращению франшиз и заморозке проектов по открытию новых франчайзинговых точек, особенно в сегменте общепита (Ганжур, 2020). По данным портала Franshiza.ru, на 25 апреля 2020 г. количество франшиз сократилось на 15%. В условиях пандемии взаимодействие крупного бизнеса (имеется в виду головная компания) и малого (франшизы) поможет адаптироваться бизнесу быстрее и повысить предпринимательскую активность. Также COVID-19 поспособствовал франчайзингу в поиске новых точек развития; например, в бутиках одежды продавались фешн-маски, а клининговые компании запускали уборку с возможностью антибактериальной очистки; и ослаблению условий для франчайзи. Большое внимание автор уделяет именно изменениям франчайзинговой системы ведения бизнеса в условиях пандемии, то есть обновлению направлений и стандарта покупки франшизы (Александрова, 2021).

Что касается бизнеса, то исследование, проведенное РБК, главными причинами негативного влияния пандемии на компании определяет ограничительные меры по перемещению сотрудников и снижение потребительского спроса. COVID-19

повлиял на малый бизнес так же негативно и в США (Bhagyashree, Marshalla, Corinne, 2021). Там, к примеру, на 3 приема на работу пришлось 10 увольнений. Для предотвращения последствий карантинных мер авторы отмечают важность государственной поддержки, а также существующей кредитной политики. Более того, чтобы остаться на рынке, авторы предлагают изменить саму бизнес-модель, т. е. адаптироваться к новым цепочкам поставок, изменить маркетинговые стратегии и уделить внимание развитию социальных сетей. Идентичные советы даются в (Carracedo et al., 2021). Они же еще уделяют внимание способности бизнеса быстро адаптироваться к работе в удаленном формате. Усовершенствование цифровых технологий в цепочках поставок для эффективности работы бизнеса в условиях карантина — важнейший элемент сохранения бизнеса в условиях пандемии (Роголин, 2021). Автор отмечает, что внедрение ИКТ (информационно-коммуникационные технологии) в логистику в посткризисный период поможет улучшить качество обслуживания клиентов и однозначно достигнуть поставленных экономических, экологических и социальных показателей. К ИКТ относятся такие системы управления маркетинга, как ERP (Enterprise Resource Planning) и CRM (Customer Relationship Management) (Шахова, 2021). Но по большей части автор статьи уверена, что на самом деле сохранение компании зависит от сферы деятельности бизнеса. Например, детское образование в любой период востребовано, так как родители заботятся о будущем детей и готовы платить даже в период пандемии. Также гарантами для выживаемости бизнеса в период пандемии стали: работоспособность бизнес-модели, сроки окупаемости, узнаваемость бренда.

Аналитический центр НАФИ провел исследовательский спецпроект о влиянии пандемии на малый бизнес в России в 2020 г. Опрос прошли 1500 предпринимателей, 85% которых отметили, что коронавирус негативно повлиял на финансовые показатели. Владельцы бизнеса оценили важность государственной поддержки, предоставление субсидий, введение кредитных «каникул» и выдачу беспроцентных кредитов на поддержку малого бизнеса. Более подробно о помощи предпринимателям во время пандемии COVID-19 отмечено в публикации Международной Организации Труда (МОТ) от 2021 г. Главным образом отмечены элементы реагирования Организации Работодателей и Предпринимателей (ОРП) на появление ограничительных мер, связанных с коронавирусом: практическая поддержка работодателей и коллективное взаимодействие с государством. В первую входит предоставление ОРП информации в доходчивом виде предпринимателям для принятия решений в ведении бизнеса (новости о новых правилах и рекомендациях от государства); индивидуальная поддержка бизнеса (обмен опытом); помощь в организации и управлении удаленной работы (приоритет в охране труда и благополучии работников). Во вторую же вошли совместные соглашения в выработке политики по регулированию занятости населения, социальных проблем, налоговых обязательств. Также ОРП тесно сотрудничает не только с государственными органами, но и с профсоюзами, что способствует созданию необходимой среды для работодателей и созданию рабочих мест для работников.

Далее рассмотрим, как государство действовало и могло помочь малому и среднему бизнесу в период карантинных ограничений. Как известно, в 2020 г. Российская Федерация ввела режим повышенной готовности в связи с распространением COVID-19. Властями были введены ограничения в передвижении, сокращении в коммерческой деятельности, что значительно замедлило экономическую активность страны. Тогда в сложившейся экономической ситуации меры поддержки предпринимателям были необходимы. Ключевым институтом для финансовой поддержки малого и среднего бизнеса стала Федеральная корпорация МСП.

Интересен факт, что для социального предпринимательства были введены уникальные меры поддержки. Также в каждом регионе была осуществлена своя финансовая поддержка, а именно освобождение от уплаты налогов и различные льготные условия (Артемова, 2021; Орлова, 2020; Михайлюк, Ашинова, Наик, 2021). Явным недостатком такой поддержки со стороны российских властей является, например, тот факт, что налоги и кредиты представляют не самую крупную часть расходов для предпринимателей, а вот расходы, связанные с зарплатой, арендой и оплатой поставщикам, — существенная часть бюджета компании. Здесь государство оказывает не такую существенную поддержку, что сказывается на работе малого и среднего бизнеса (Михайлюк, Ашинова, Наик, 2021). Авторы предлагают внедрить следующие предложения для улучшения среды МСП: организация конкурсов, получение грантов, внедрение дополнительного образования для молодых предпринимателей; поддержка в подключении цифровых платформ и разработке e-commerce платформ регионального и национального уровня. Авторы считают, что те предприятия, которые смогли сохранить бизнес и адаптировать его под новые реалии, стали только сильнее. В этом и заключается преимущество для них. Другие же предлагают открыть виртуальную выставку франчайзинга, которая не требует различных расходов, например на передвижение и проживание. Такая организация виртуальных выставок способствовала бы нахождению деловых партнеров, расширению франчайзинговой сети и поиску потенциальных инвесторов (Ashykin et al., 2022).

2. Анализ современного состояния франчайзинга в России

2.1. Методология исследования

Для первого этапа работы были использованы официальные данные, показывающие общее число открывшихся и закрывшихся франчайзинговых компаний в России за последние 5 лет (franshiza.ru, РБК) и данные по количеству в России зарегистрировавшихся и ликвидировавшихся ИП и юридических лиц (без учета франшиз/франчайзинговых точек), включающих только малые и средние предприятия, также за последние 5 лет (ЕРСМСП). Данный период, начиная 2017, заканчивая 2021, взят таким образом, что включает в себя допандемийный период (2017–2018), саму пандемию (2019–2020) (Артемова, 2021) отмечает как пандемийный период, так как присутствуют строгие карантинные ограничения, и постковидный период (2021), т. е. время, когда компании уже адаптировались к новым реалиям. Расчеты были проведены с использованием пакета программ MS Excel.

2.1 Сравнительный анализ количества франшиз и малого/среднего бизнеса

Так как франчайзинг — это один из видов организации малого и среднего бизнеса, франчайзи которого может быть зарегистрирован в форме индивидуального предпринимателя или юридического лица, то составив таблицу по количеству открывшихся и закрывшихся компаний (табл. 1 Приложения), рассмотрев соотношение открывшихся и закрывшихся бизнесов и франшиз, мы пришли к выводу, что прирост франшиз в каждом году превышает прирост малого и среднего бизнеса «с нуля» (табл. 1). Самая большая разница в приросте наблюдается в 2019 г., именно в год пандемии. Данная разница составила 17,52%. На конец 2021 г. разница в приросте уменьшилась и оказалась равной почти 9%. Далее можно проследить, что прирост франшиз ни разу не уходил в минус, что говорит о его безопасности и меньших рисках закрытия такой формы бизнеса. Формула для расчета прироста:

$$\frac{(ТЗ - БЗ)}{БЗ} \times 100\%, \quad (1)$$

где ТЗ — текущее значение, БЗ — базовое значение.

Таблица 1

Прирост франшиз и малого/среднего бизнеса «с нуля»

	2017	2018	2019	2020	2021
Прирост: малый и средний бизнес «с нуля», %	2,68	0,74	-1,96	-3,76	2,40
Прирост: франшиза, %	4,97	18,42	15,56	6,92	11,33

Источник: построено на основе расчетов авторов, а также данных сайтов URL: <https://franshiza.ru/>, <https://rmsp.nalog.ru/>

На рис. 1 и рис. 2 представлены количество предприятий, относящихся к малому и среднему бизнесу (без учета франшиз), и количество франчайзинговых компаний на конец каждого года.

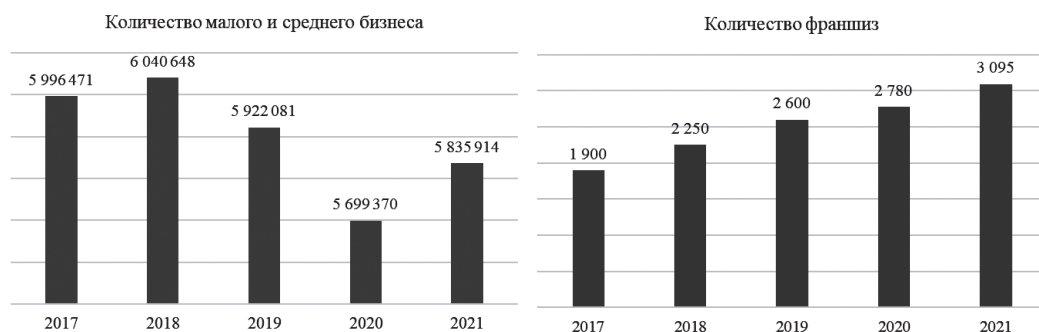


Рис. 1. Количество малого и среднего бизнеса

Рис. 2. Количество франшиз

Источник: построено на основе расчетов авторов, а также данных сайтов URL: <https://franshiza.ru/>, <https://rmsp.nalog.ru/>

Количество франшиз с каждым годом растет, даже несмотря на пандемию. В случае же с бизнесом, открываемым самостоятельно, такая тенденция не наблюдается.

2.2. Сравнительный анализ количества открывшихся и закрывшихся франчайзинговых точек, индивидуальных предпринимателей и юридических лиц

Тогда рассмотрим рис. 3 и рис. 4, где представлено количество открывшихся и закрывшихся франшиз за последние 5 лет.

Можем наблюдать, что количество ликвидировавшихся франшиз не превышает количество зарегистрировавшихся по каждому году. Тенденция по уменьшению закрывшихся франшиз — это лишь следствие уменьшения открывшихся. Хотя в 2020 г. виден резкий спад по созданию франчайзинговых компаний, сумма закрывшихся постепенно снижается с ростом компаний с 2020 по 2021 г.

Далее (рис. 5) представлено общее количество франчайзинговых точек в России за период 2017–2021 гг. Видно, что количество франчайзинговых точек постепенно растет в каждом году.

Рассмотрим рис. 6 и рис. 7, где показано количество открывшихся бизнесов и открывшихся франчайзинговых точек за последние 5 лет. Данные по количеству франчайзинговых точек были взяты из годовых отчетов Роспатента 2017–2021 гг.



Рис. 3. Количество закрывшихся франшиз



Рис. 4. Количество открывшихся франшиз

Источник: построено на основе расчетов авторов, а также данных сайтов URL: <https://franshiza.ru/>, <https://rmsp.nalog.ru/>



Рис. 5. Количество франчайзинговых точек

Источник: составлено на основе расчетов авторов, а также данных сайта <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports>

В отчетах представлены данные по количеству зарегистрированных договоров коммерческой концессии о предоставлении права на использование товарного знака. Как говорилось ранее, договор коммерческой концессии тождественен договору о создании франшизы (Гражданский кодекс Российской Федерации, ст. 1027). Данные по количеству зарегистрированных индивидуальных предпринимателей (далее ИП) и юридических лиц (были учтены только коммерческие организации) без учета франшиз получены из статистики по государственной регистрации юридических лиц и ИП в целом по Российской Федерации федеральной налоговой службы (URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/).

Четко прослеживается рост франчайзинговых точек даже в период пандемии. А вот 2020 г. для бизнеса «с нуля» оказался самым неудачным, так как количество открывшихся ИП и юр. лиц резко сократилось на 271 563 предприятия.

Также обратим внимание на рис. 8 и рис. 9, где представлено количество закрывшихся бизнесов и закрывшихся франчайзинговых точек за последние 5 лет.

Можем наблюдать, что с точки зрения развития франчайзинга самые высокие показатели (выше 2000) характерны для 2019 и 2021 гг. В 2019 г. такой показатель может свидетельствовать о появлении коронавируса и карантинных ограничений. Показатель же 2021 г. коррелирует с количеством открывшихся франчайзинговых точек, то есть чем больше открывшихся компаний, тем больше и показатель соответственно (на 8208 открывшихся приходится 2405 закрывшихся). Рассмотрим показатели закрывшихся ИП и юр. лиц. Здесь самый высокий индикатор ликвидации прослеживается в 2020 г., то есть — в пандемийный год.



Рис. 6. Количество открывшихся франчайзинговых точек бизнеса



Рис. 7. Количество открывшихся ИП и юридических лиц, без учета франчайзинговых точек

Источник: составлено на основе расчетов авторов, а также на основе данных сайтов URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports>, https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/



Рис. 8. Всего закрывшихся франчайзинговых точек



Рис. 9. Всего закрывшихся ИП и юр. лиц, без учета франчайзинговых точек

Источник: составлено на основе данных и расчетов авторов, а также на основе данных сайтов URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports>, https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/

Следующим шагом были составлены рис. 10 и рис. 11 для более наглядной оценки рискованности и безопасности открытия франшизы и бизнеса «с нуля».

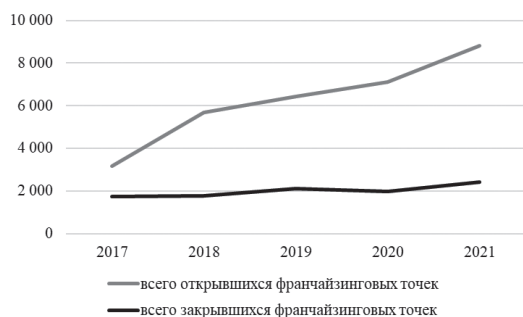


Рис. 10. Сравнительный анализ по количеству открывшихся и закрывшихся франчайзинговых точек

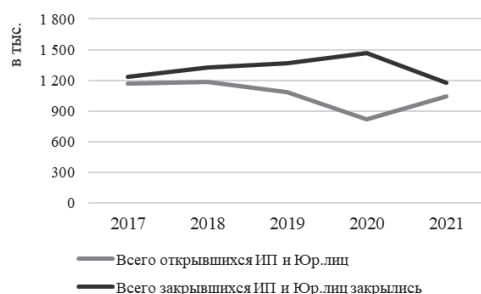


Рис. 11. Сравнительный анализ по количеству открывшихся и закрывшихся ИП и юр. лиц (в тыс.)

Источник: построено на основе данных автора, а также на основе данных сайтов URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports>, https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/

На рис. 10 мы видим, что за все 5 лет количество закрывшихся франчайзинговых компаний не превышает сумму открывшихся, наоборот, на рис. 11 виден сильный разрыв, где количество ликвидированных ИП и юридических лиц сильно превышает показатели количества открывшихся бизнесов, особенно в 2020 г. Разрыв составляет 650 496 компаний.

Такие данные позволяют сделать вывод, что даже в кризисной ситуации (в данном исследовании — пандемия) безопасность заключения договора коммерческой концессии о создании франшизы очевидна по сравнению с открытием собственного бизнеса «с нуля». Также на рис. 12 и 13 представлено, сколько приходится открытий на одно закрытие и наоборот, как для франчайзинговых точек, так и для бизнеса «с нуля». Видно, что на одно закрытие франчайзинговой точки приходится примерно два открытия на 2017 г., на 2018 и 2019 гг. — 3 открытия, на 2020 и 2021 гг. — почти 4 новые компании. С бизнесом ситуация другая, там на одно открытие приходится как минимум 1, 2 закрытия. Больше всего закрытий также прослеживается в пандемийный 2020 г. Более того, закрытий на одно открытие бизнеса «с нуля» превышает количество открытий в каждом году, что также свидетельствует о высоких рисках открытия собственного бизнеса.

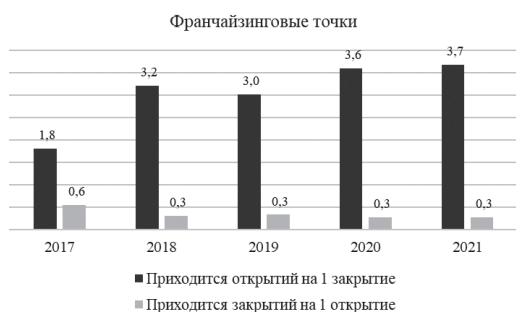


Рис. 12. Сравнительный анализ соотношения открытий и закрытий франчайзинговых точек



Рис. 13. Сравнительный анализ соотношения открытий и закрытий ИП и юр. лиц

Источник: построено на основе данных авторов, а также на основе данных сайтов URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports>, https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/

На данном этапе было определено фактическое количество открывшихся и закрывшихся франчайзинговых точек и бизнесов «с нуля», а также подтверждена безопасность открытия франшизы по сравнению с начинающим бизнесом.

3. Проведение кейс-анализа франшизы «Лактис» и собственного магазина

Данная часть исследования посвящена описанию данных и разработке финансовых планов собственного бизнеса по продаже молочной продукции и франшизы «Натуральные молочные продукты Лактис». Цели кейс-анализа — на основе полученных финансовых показателей определить более привлекательную и безопасную модель ведения бизнеса. Расчеты были проведены с использованием пакета программ MS Excel.

3.1. Методология исследования

Для начала рассмотрим бизнес-план франшизы известного агропромышленного холдинга «Лактика», который входит в число ведущих производителей молочной продукции Северо-Запада России и специализируется на производстве и продаже цельномолочной продукции.

Данные по стоимости франшизы, требованиям к франчайзи и приобретаемым преимуществам для покупателя франшизы были взяты с сайта БИБОСС (URL: <https://www.beboss.ru/franchise/3653-franshiza-laktis>). Что касается закупочных цен на молочную продукцию, то данные взяты из источника: B2B.TRADE (URL: <https://b2b.trade/ru/catalog/ru/food>).

Приобретая франшизу «Лактис», франчайзи получает пакет преимуществ, а именно стабильные цены и специальные предложения по закупке товаров, готовый дизайн, маркетинговые материалы, право на пользование коммерческим обозначением, информацию о выборе и покупке оборудования, помощь в запуске бизнеса, сопровождение на всем пути развития франшизы, рекомендации по ведению бизнеса, профессиональное обучение особенностям продажи молочной продукции, рекламу торгового объекта, промо- план мероприятий. Таким образом, при открытии франшизы мы получаем помощь, поддержку, профессиональное обучение и отсутствие расходов на продвижение бизнеса.

Прайс-каталог. Перейдем к составлению каталога продаваемой продукции. Здесь присутствует 35 наименований, входящих в 7 различных категорий (молоко; сыры; масло; творог/йогурт; кефир; сметана; сливки). Наценка на товар определялась следующим образом:

10% — если товар первой необходимости («КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_102841/2c4344337db2bf5120002d008b2b33bae7d2169e/), 45% — если товар не входит в перечень социально значимых продовольственных товаров. Количество закупок является переменной, которая спрогнозирована с учетом количества покупателей (табл. 2), которые в свою очередь купят хотя бы один товар из 7 возможных категорий.

Таблица 2

Количество покупателей

Год	Количество покупателей в день/месяц/год
1	45/1350/16 200
2	50/1500/18 000
3	55/1650/19 800
4	60/1800/21 600

Источник: построено на основе данных авторов.

Так как наценка от поставщиков неизвестна, за данный показатель был взят средний уровень инфляции в России за 2021 г. — 8,4%. Данные по полученной себестоимости и выручке в следующие 4 года представлены в приложении (табл. 2).

Инвестиции. При расчете инвестиционных вложений (табл. 3) были учтены все требования, предъявляемые АО «Лактис» будущему франчайзи.

Расходы. В сумму операционных расходов легли затраты на оплату труда двух продавцов (по 35 000 руб./мес.), коммунальные расходы (120 000 руб./г.), расходы на аренду помещения (360 000/г.). Первые два показателя в последующие годы рассчитаны с учетом инфляции (табл. 4).

Таблица 3

Инвестиции в франшизу «Лактис», руб.

Инвестиции в оборудование и аренду	Сумма	СПИ	Амортизация
Аренда киоска на 6 месяцев, ремонт	280 000,00	–	–
Закупка продуктов в первые два месяца	1 413 017,80	–	–
Вывеска	48 600,00	4,0	12 150,00
Кассовый аппарат Меркурий 185Ф	8 100,00	–	–
Витрина холодильная G120 VM 2,0-1 Полюс (динамика)	213 000,00	5,0	42 600,00
Холодильный шкаф R8N	65 400,00	5,0	13 080,00
Стул складной Ника ссн1 светло-серый	1 500,00	–	–
Шкаф-тумба Эко 50 с раковиной Уют 50, цвет белый	5 100,00	–	–
Кран Rossinka Q02-60U для раковины	1 510,00	–	–
Ноутбук Acer Aspire 3 A317-33-P6MS серебристый	13 900,00	–	–
Терминал для безналичного расчета Castles Vega 3000C	9 050,00	–	–
Прилавок Пр-90 Зара	20 196,00	–	–
Ларь морозильный объемом 320 л со стеклянной крышкой Полаир DF130SFS	27 530,00	–	–
Стенд с информацией для потребителей	2 200,00	–	–
Шкаф комбинированный угловой № 26 «Эрика»	7 390,00	–	–
Униформа	12 000,00	–	–
Паушальный взнос	100 000,00	–	–
Общее	2 228 493,80	–	67 830,00

Источник: построено на основе данных авторов.

Таблица 4

Операционные расходы франшизы «Лактис», руб.

Наименование операционных расходов	1 год	2 год	3 год	4 год
Расходы на персонал	840 000	912 240	990 693	1 075 892
Расходы на аренду помещения	360 000	390 960	424 583	461 097
Коммунальные расходы	120 000	120 000	120 000	120 000
Прочие операционные расходы	584 279	13 032	14 153	15 370
Общее	1 904 279	1 436 232	1 549 428	1 672 359

Источник: построено на основе данных авторов.

К прочим операционным расходам были отнесены затраты на: стенд для покупателей, паушальный взнос, доставку оборудования, ремонт помещения, комиссию и залог за торговое помещение, униформу для персонала и оборудование, стоимость которого не превышала 40 000 руб. Все расходы представлены в табл. 5.

Далее рассмотрим бизнес-план для собственного бизнеса молочной продукции. Здесь также закупочные цены на молочную продукцию были взяты из следующего источника: URL: <https://b2b.trade.ru/catalog/ru/food>.

Прайс-каталог. Наценка на товар и наценка от поставщиков формировались таким же образом, как и для франшизы. Количество покупателей также осталось неизменным показателем. Всего 32 наименования товаров, которые распределены на 8 категорий. Последняя включает сгущенное молоко, которое не предусмотрено в франшизе «Продукты Лактис». Уровень инфляции — 8,4%, среднее

за 2021 г. Данные по полученной себестоимости и выручке в следующие 4 года представлены в приложении (табл. 3).

Таблица 5

Расходы франшизы «Лактис», руб.

Наименование расходов	Сумма	1 год	2 год	3 год	4 год
Продавец (2)	70 000	840 000	912 240	990 693	1 075 892
Униформа (2)	6 000	12 000	13 032	14 153	15 370
Аренда киоска	30 000	360 000	390 960	424 583	461 097
Залог и комиссия за аренду киоска	60 000	60 000	–	–	–
Вывеска	48 600	48 600	–	–	–
Ремонт помещения	100 000	100 000	–	–	–
Холодильная витрина Bistro BM 2500 (2)	106 957	213 914	–	–	–
Доставка оборудования	200 000	200 000	–	–	–
Холодильный шкаф R8N	65 400	65 400	–	–	–
Ларь морозильный объемом 320 л со стеклянной крышкой Полаир DF130SFS	27 530	27 530	–	–	–
Платяной шкаф КШ34 Сканди	7 390	7 390	–	–	–
Прилавок Пр-90 Зара	8 100	8 100	–	–	–
Шкаф-тумба Эко 50 с раковиной Уют 50, цвет белый	5 100,00	5 100,00	–	–	–
Кран Rossinka Q02-60U для раковины	1 510,00	1 510,00	–	–	–
Кассовый аппарат Меркурий 185Ф	9 050	9 050	–	–	–
Терминал для безналичного расчета Castles Vega 3000C	13 900	13 900	–	–	–
Ноутбук Acer Aspire 3 A317-33-P6MS серебристый	35 999	35 999	–	–	–
Стенд с информацией для потребителей	2 200	2 200	–	–	–
Стул складной Nika ссн1 светло-серый	1 500	1 930	–	–	–
Паушальный взнос	100 000	100 000	–	–	–
Общее		2 012 623	1 316 232	1 429 428	1 552 359

Источник: построено на основе данных авторов.

Инвестиции. Благодаря уже известному списку необходимого оборудования и технического оснащения данные были взяты из предыдущего кейса. Поменялось некоторое оборудование в связи с отсутствием строгих критериев при его выборе. А именно:

1. холодильная витрина — 1 шт. (URL: <https://evro-market.ru/kholodilnoe-oborudovanie/holodilnye-vitriny/bistro-bm-2500>)
2. холодильный шкаф — 1 шт. (URL: <https://evro-market.ru/kholodilnoe-oborudovanie/kholodilnye-shkafy/ariada-r700ms>)
3. морозильный ларь — 1 шт. (URL: <https://evro-market.ru/kholodilnoe-oborudovanie/kholodilnye-bonety/italfrost-rondo-lb-t-m-1850>).

Также подобрано иное место для продажи продукции, которое расположено в жилом доме, достаточно комфортное и свободное (38,5 кв. м), а также без комиссии¹. В данном случае отсутствовала нужда в инвестициях в паушаль-

¹ https://www.avito.ru/sankt-peterburg/kommercheskaya_nedvizhimost/torgovaya_ploschad_38.5_m_2196569491

ный взнос, но при этом необходимы были вложения в продвижение бизнеса, а именно 1000 тыс. руб. в первый год. Сумма инвестиционных вложений указана в табл. 6.

Таблица 6

Инвестиции в собственный бизнес, руб.

Инвестиции в оборудование и аренду	Сумма	СПИ	Амортизация
Аренда помещения на 6 месяцев, ремонт	377 200,00	—	—
Вывеска	48 600,00	4,0	12 150,00
Расходы на покупку товаров в первые 2 месяцев	1 964 333,28	—	—
Кассовый аппарат	9 050,00	—	—
Холодильная витрина Bistro BM 2500 (2)	213 914,00	5,0	42 782,80
Шкаф холодильный Ариада Рапсодия R700MS	56 600,00	5,0	11 320,00
Складной стул ССН1	1 500,00	—	—
Стенд для покупателей	2 200,00	—	—
Ноутбук Acer Aspire 3 A317-33-P6MS серебристый	35 999,00	—	—
Терминал для безналичного расчета Castles Vega 3000C	13 900,00	—	—
Прилавок Пр-90 Зара	8 100,00	—	—
Морозильная ларь-бонета ITALFROST RONDO ЛБ Т М 1850	69 671,00	5,0	13 934,20
Платяной шкаф КШ34 Сканди	20 196,00	—	—
Униформа	12 000,00	—	—
Первоначальные расходы на продвижение	1 000 000,00	—	—
Общее	3 833 263,28	—	80 187,00

Источник: построено на основе данных авторов.

Расходы. В сумму операционных расходов легли затраты на оплату труда двух продавцов (по 35 000 руб./мес.), коммунальные расходы (120 000 руб./г.), расходы на аренду помещения (554 400/г.), расходы на продвижение (1 000 000 руб./в 1 г.). Первые два показателя в последующие годы рассчитаны с учетом инфляции (табл. 7).

Таблица 7

Операционные расходы собственного бизнеса, руб.

Наименование операционных расходов	1 год	2 год	3 год	4 год
Расходы на персонал	840 000	910 560	987 047	1 069 959
Расходы на аренду помещения	554 400	600 970	651 451	706 173
Коммунальные расходы	120 000	120 000	120 000	120 000
Расходы на продвижение	1 000 000	800 000	800 000	800 000
Прочие операционные расходы	402 945	13 008	14 101	15 285
Общее	2 917 345	2 444 538	2 572 599	2 711 417

Источник: построено на основе данных авторов.

К прочим операционным расходам были отнесены затраты на: стенд для покупателей, доставку оборудования, ремонт помещения, униформу для персонала и оборудование, стоимость которого не превышает 40 000 руб. Все расходы представлены в табл. 8.

Таблица 8

Расходы собственного бизнеса, руб.

Наименование расходов	Сумма	1 год	2 год	3 год	4 год
Продавец (2)	70 000	840 000	910 560	987 047	1 069 959
Униформа (2)	6 000	12 000	13 008	14 101	15 285
Аренда помещения	46 200	554 400	600 970	651 451	706 173
Расходы на закупку товаров впервые два месяца	1 964 333	1 964 333	—	—	—
Вывеска	48 600	48 600	—	—	—
Ремонт помещения	100 000	100 000	—	—	—
Холодильная витрина Bistro BM 2500 (2)	106 957	213 914	—	—	—
Доставка оборудования	200 000	200 000	—	—	—
Шкаф холодильный Ариада Рапсодия R700MS	56 600	56 600	—	—	—
Морозильный ларь-бонета ITALFROST RONDO ЛБ Т М 1850	69 671	69 671	—	—	—
Платяной шкаф КШ34 Сканди	20 196	20 196	—	—	—
Прилавок Пр-90 Зара	8 100	8 100	—	—	—
Кассовый аппарат Меркурий 185Ф	9 050	9 050	—	—	—
Терминал для безналичного расчета Castles Vega 3000С	13 900	13 900	—	—	—
Ноутбук Acer Aspire 3 A317-33-P6MS серебристый	35 999	35 999	—	—	—
Стенд для покупателей	2 200	2 200	—	—	—
Стул складной Nika Ника ССН1 светло-серый	1 500	1 500	—	—	—
Общее		4 150 463	1 524 538	1 652 599	1 791 417

Источник: построено на основе данных авторов.

На данном этапе уже можно заметить, что инвестиции в бизнес «с нуля» превышают вложения во франшизу. Разница составила 1 604 769,48 руб. Большую роль сыграли именно вложения в продвижение и рекламу компании.

3.2. Анализ полученных финансовых показателей франшизы «Лактис»

Построив отчет о прибылях и убытках деятельности франшизы (табл. 9), анализ эффективности деятельности компании определялся показателем чистой прибыли, полученной за первые четыре года.

При использовании метода горизонтального анализа четко прослеживается увеличение чистой прибыли в каждом периоде. Также стоит обратить внимание на получение чистой прибыли в размере 561 255,99 руб. уже в первом году, что говорит о быстрой окупаемости и прибыльности ведения данного формата бизнеса, несмотря на обязательную уплату роялти в размере 1,3% от выручки. Увеличение количества покупателей ведет к увеличению выручки и себестоимости продукции. Далее рассчитаем темп прироста валовой прибыли, прибыли до налогообложения и чистой прибыли (табл. 10).

Четко прослеживается, что в компании за второй год сильно выросла прибыль до налогообложения и сама чистая прибыль соответственно, когда валовая прибыль увеличилась только на 25%. Это связано с тем, что во втором году сильно

снизились операционные расходы, так как уже не нужно было платить паушальный взнос и оплачивать ремонт помещения. Это же и объясняет такой спад прироста прибыли до налогообложения (181 и 35%) со второго на третий год. Также видно, что темп прироста показателей со второго на третий год немного выше, чем с третьего по четвертый, но это лишь следствие увеличения операционных расходов в четвертом году (связано с инфляцией, которая влияет на заработную плату персонала и аренду помещения).

Таблица 9

Отчет о прибылях и убытках франшизы «Лактис», руб.

Отчет о прибылях и убытках	1 год	2 год	3 год	4 год
Выручка	11 298 668,48	14 034 157,97	17 471 317,64	21 580 033,19
Себестоимость продаж	8 478 106,80	10 506 385,47	13 087 333,98	16 109 026,83
Роялти (1,3 %)	146 882,69	182 444,05	227 127,13	280 540,43
Валовая прибыль	2 673 678,99	3 345 328,45	4 156 856,54	5 190 465,93
Операционные расходы	1 904 279,00	1 436 232,00	1 549 427,95	1 672 358,76
ЕВИТДА	769 399,99	1 909 096,45	2 607 428,59	3 518 107,17
Амортизация	67 830,00	67 830,00	67 830,00	67 830,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	701 569,99	1 976 926,45	2 675 258,59	3 585 937,17
Текущий налог на прибыль (20%)	140 314,00	395 385,29	535 051,72	717 187,43
Чистая прибыль	561 255,99	1 581 541,16	2 140 206,87	2 868 749,74

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Таблица 10

Темп прироста показателей прибыли франшизы «Лактис»

Название	Темп прироста, % (1 и 2 год)	Темп прироста, % (2 и 3 год)	Темп прироста, % (3 и 4 год)
Валовая прибыль	25,12	24,26	24,87
Прибыль до налогообложения	181,79	35,32	34,04
Чистая прибыль	181,79	35,32	34,04

Источник: построено на основе данных авторов.

Далее проведем вертикальный анализ доли валовой прибыли, прибыли до налогообложения и чистой прибыли в выручке (табл. 11).

Таблица 11

Доля показателей прибыли в выручке франшизы «Лактис»

Название:	Доля в 1 год, %	Доля в 2 год, %	Доля в 3 год, %	Доля в 4 год, %
Валовая прибыль	23,66	23,84	23,79	24,05
Прибыль до налогообложения	6,21	14,09	15,31	16,62
Чистая прибыль	4,97	11,27	12,25	13,29
Выручка	100	100	100	100

Источник: построено на основе расчетов и данных авторов.

Можем наблюдать увеличение доли валовой прибыли в каждом году (кроме третьего, затраты на себестоимость продаж стали немного выше, хотя в четвертом

году наблюдается наибольший показатель за все 4 года), что говорит об эффективной деятельности франшизы, то есть рост полученной прибыли сопровождается меньшим увеличением себестоимости продаж. Такие показатели, как чистая прибыль и прибыль до налогообложения постепенно растут с каждым годом примерно на 1% (с 1 по 2 год примерно на 7%), что говорит о росте продаж и опять же об эффективной работе компании и использовании ресурсов.

Далее рассмотрим такой показатель, как рентабельность продаж (табл. 12).

Таблица 12

Рентабельность продаж франшизы «Лактис»

Название	1 год	2 год	3 год	4 год
Рентабельность продаж, %	0,049	0,113	0,122	0,133

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Рентабельность продаж постепенно растет с каждым годом, что свидетельствует об увеличении объема продаж и о ведении франшизой эффективной хозяйственной деятельности. Также все четыре показателя находятся в диапазоне от 5 до 20%, что свидетельствует о средней рентабельности франшизы.

Далее проанализируем финансовые показатели франшизы «Лактис» (табл. 13).

Таблица 13

Финансовые показатели франшизы «Лактис»

Финансовые показатели	0	1	2	3	4	
Процентная ставка ЦБ России		17%				
Инвестиции		2 228 493,80				
Дисконтированный денежный поток	-2 228 493,80	479 705,98	1 155 337,25		1 336 282,15	1 530 908,44
IRR		29,29%				
Discounted payback period		1,82				
NPV		578 466,17				
DPI		1,02				

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Внутренняя норма доходности составляет 29%. Дисконтированный срок окупаемости составляет почти два года, что означает, что наши инвестиции окупятся через данный период времени. В нашем случае $NPV > 0$, проект следует принять. Дисконтированный индекс доходности характеризует рентабельность инвестиционных вложений. Показатель выше единицы, что также указывает на эффективность деятельности франшизы.

3.3. Анализ полученных финансовых показателей собственного бизнеса по продаже молочной продукции

Следующим этапом стало рассмотрение эффективности деятельности собственного магазина по продаже молочной продукции. В табл. 14 представлен отчет о прибылях и убытках компании за 4 года.

Таблица 14

Отчет о прибылях и убытках собственного бизнеса

Отчет о прибылях и убытках	1 год	2 год	3 год	4 год
Выручка	14 575 850,74	19 361 761,27	22 191 894,94	25 754 418,02
Себестоимость продаж	11 785 999,68	14 379 240,40	16 517 053,12	19 184 580,24
Валовая прибыль (убыток)	2 789 851,06	4 982 520,87	5 674 841,83	6 569 837,78
Операционные расходы	2 917 345,00	2 444 537,60	2 572 598,76	2 711 417,05
ЕВИТДА	-127 493,94	2 537 983,27	3 102 243,07	3 858 420,73
Амортизация	80 187,00	80 187,00	80 187,00	80 187,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	-207 680,94	2 457 796,27	3 022 056,07	3 778 233,73
Текущий налог на прибыль (20%)	0,00	491 559,25	604 411,21	755 646,75
Чистая прибыль	-207 680,94	1 966 237,01	2 417 644,86	3 022 586,98

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Проведя горизонтальный анализ, замечен убыток в первом году, но при этом прибыль, полученная во втором году, уже выше, чем прибыль в том же году от деятельности франшизы (1 966 237 руб. > 1 581 541 руб.). Важным элементом является отсутствие роялти, но при этом существуют высокие операционные расходы в каждом периоде. Далее рассчитаем темп прироста валовой прибыли, прибыли до налогообложения и чистой прибыли (табл. 15).

Таблица 15

Темп прироста показателей прибыли собственного бизнеса

Название	Темп прироста, % (с 1 на 2 год)	Темп прироста, % (со 2 на 3 год)	Темп прироста, % (с 3 на 4 год)
Валовая прибыль	78,59	13,90	15,77
Прибыль до налогообложения	1 283,45	22,95	25,02
Чистая прибыль	1 046,76	22,95	25,02

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Можно заметить, что при увеличении валовой прибыли на 79% прибыль до налогообложения и чистая прибыль существенно выросли во втором году. Такой значительный рост связан с тем, что прибыль в первом году была отрицательна (-207 680 руб.), а во втором году уже составила 1 966 237 руб. Также наблюдается постепенный рост каждого показателя в последующие годы, что говорит о росте выручки при уменьшении операционных расходов и себестоимости продаж. Можно сделать вывод об эффективности компании, но для подтверждения проведем вертикальный анализ доли валовой прибыли, прибыли до налогообложения и чистой прибыли в выручке (табл. 16).

Уменьшение доли валовой прибыли в доле выручки говорит об уменьшении доходов от операционной деятельности компании, а это значит, что эффективность компании снижается. При этом видно, что такие показатели, как прибыль до налогообложения и чистая прибыль, растут, несмотря на увеличение операционных расходов, в среднем на 6,9 и на 7% соответственно.

Доля рентабельности продаж растет, что говорит о том, что компания работает эффективнее с каждым годом. В первый год наблюдается убыточность продаж, что показывает неэффективность деятельности бизнеса. Во втором, третьем и четвертом годах показатели находятся в диапазоне от 5 до 20%, это говорит, что бизнес рентабелен.

Таблица 16

Доля показателей прибыли в выручке собственного бизнеса

Название	Доля во 2 год, %	Доля в 3 год, %	Доля в 4 год, %
Валовая прибыль	25,73	25,57	25,51
Прибыль до налогообложения	12,69	13,62	14,67
Чистая прибыль	10,16	10,89	11,74
Выручка	100	100	100

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Далее рассмотрим показатель — рентабельность продаж (табл. 17).

Таблица 17

Рентабельность продаж собственного бизнеса

Название	1 год	2 год	3 год	4 год
Рентабельность продаж, %	-0,014	0,101	0,108	0,117

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Рассмотрим финансовые показатели бизнеса «с нуля» (табл. 18).

Таблица 18

Финансовые показатели собственного бизнеса

Финансовые показатели	0	1	2	3	4
Процентная ставка ЦБ России	17%				
Инвестиции	3 833 263,28				
Дисконтированный денежный поток	-3 833 263,28	-177 505,08	1 436 362,78	1 509 506,26	1 613 003,69
<i>IRR</i>	4,39%				
Discounted payback period	2,11				
<i>NPV</i>	-967 883,58				
<i>DPI</i>	0,14				

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Во-первых, показатель *IRR* собственного бизнеса ниже почти на 25% того же показателя франшизы. Стоит принять проект с наиболее высоким показателем. Во-вторых, *DPI* также выше у бизнеса «с нуля», что свидетельствует о более долгом времени окупаемости. В-третьих, *NPV* < 0, а значит, проект следует отклонить. То же самое касается *DPI*, который находится на уровне ниже единицы. Данный анализ показал, что открытие собственного бизнеса неэффективно, существует значительный риск убытков.

3.4. Результаты проведенного кейс-анализа

Анализ отчета о прибылях и убытках не дал четкого понимания, какой из бизнесов рискованнее. Например, чистая прибыль в обоих проектах во втором году уже была положительна и росла с каждым годом, что является хорошим знаком.

Но проведя анализ финансовых показателей, стала очевидна привлекательность и безопасность открытия франшизы, нежели собственного бизнеса по продаже молочной продукции. Все рассмотренные показатели были значительно лучше у первого проекта, а такие показатели, как *NPV* и *DPI*, рассчитанные для бизнеса «с нуля», указывали на неэффективность, рискованность данного проекта.

Заключение

Результаты нашего исследования подтвердили гипотезу об эффективности, прибыльности и безопасности открытия франшизы по сравнению с основанием собственного бизнеса «с нуля» даже в период пандемии. Поставленные задачи были решены с помощью анализа статистических данных, касающихся открытия и закрытия франчайзинговых точек, индивидуальных предпринимателей и юридических лиц (предприятий малого и среднего бизнеса), а также проведенного кейс-анализа.

В дальнейшем исследование может быть улучшено путем внедрения более точных данных по изменению цен молочной продукции именно от поставщиков франчайзингового бизнеса. Так как этот фактор был неизвестен, был взят уровень инфляции, но если изменение цен оказалось бы ниже, то такое изменение привело бы к росту прибыли и улучшению финансовых показателей.

Источники

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.

Артемова Д. И. Меры государственной поддержки в период острой эпидемиологической ситуации // Электронный научный журнал «Наука. Общество. Государство». 2021. Т. 9. № 2 (34). С. 44–50.

Ганжур Е. «Настоящий кризис наступит в сентябре»: что происходит с франчайзинговым бизнесом / forbes.ru Бизнес рубрика. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/399525-nastoyashchiy-krizis-nastupit-v-sentyabre-chto-proishodit-s-franchayzingovym-biznesom>

Глотов С. А., Садовина Ю. В. О франчайзинге в Российской Федерации // Журнал: Инновации. Наука. Образование. 2021. № 29. С. 969–972.

Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес // РБК Исследование рынков. 1-е издание / Департамент консалтинга РБК 2020.

Копыткина О. Франчайзинг адаптировался к работе в условиях пандемии / РБК, 2021. URL: <https://plus.rbc.ru/news/616d95ea7a8aa955a13be0e8>.

Коршунова М. Развитие франчайзинга в России // ЕСО. 2007. № 1(10). С. 130–144.

Ведение бизнеса во время коронавирусного кризиса. Анализ деятельности организаций работодателей и предпринимателей во время пандемии COVID-19 и перспективы / MOT, АСТ, EMP. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_796423.pdf

Михайлова Л. А. Новые модели франчайзинга в современных условиях / Российская государственная библиотека, Авторефераты диссертаций, 2018. 32 с. URL: <https://dlib.rsl.ru/01008718564>

Михайлюк М. Н., Ашинова М. К., Наик М. Финансирование малого и среднего бизнеса в условиях пандемии коронавируса COVID-19 // Новые технологии. 2021. Т. 17. № 2. С. 101–110.

Морсина Е. В. Франчайзинг как один из способов ведения бизнеса для начинающего предпринимателя // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2019. № 4 (апрель). С. 232–237.

Влияние эпидемии коронавируса на бизнес и потребность в господдержке. Российский бизнес и коронавирус: часть 1 / «НАФИ» аналитический центр, 2020. URL: <https://naf.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyanii-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb/>.

Недоспасова О. П., Ефремова Е. А., Сондор А. А., Хайдарова К. И., Недоспасов А. А. Франчайзинг для социальных проектов: чему можно научиться у бизнеса? // *Baikal Research Journal*. 2017. Т. 8. № 1.

Орлова Л. Н. О предпринимательских рисках на ранних этапах жизненного цикла малого бизнеса // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2020. № 6 (ч. 1). С. 64–71.

Рогоулин Р. С. Место ИКТ и предпринимательства в формировании устойчивых цепочек поставок // *Экономическая политика*. 2021. Т. 16. № 4. С. 84–103.

Степанчук А. А. Франчайзер и франчайзи: гармония или конфликт интересов // *п-Economy*. 2016. № 3. С. 202–213.

Шахова М. С. Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования // *Upravlenec*. 2021. Vol. 12. Iss. 5. P. 107–122.

Bhagyashree Katare, Maria I. Marshalla, Corinne B. Valdivia Bend or break? Small Business Survival and Strategies During the COVID-19 shock // *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2021. Vol. 61. P. 102332.

Botha M., Prawlall T. Investigating the Effect of Location, Specifically Shopping Centres, on Franchisees' Entrepreneurial Orientation: A Cluster Analysis // *South African Journal of Business Management*. 2017. Vol. 48. Iss. 3. P. 13–22.

Bretas V., Alon I., Rocha T., Galetti J. International Governance Mode Choice: Evidence from Brazilian Franchisors // *Journal of International Management*. 2021. Vol. 27. Iss. 2. P. 100851.

Carracedo P., Puertas R., Marti L. Research Lines on the Impact of the COVID-19 Pandemic on Business. A Text Mining Analysis // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 132. P. 586–593.

Uli L., Martín F., Cataluñ F. Analysis of Efficiency of Own and Franchised Units in the Spanish Franchise System // *European Research on Management and Business Economics*. 2017. Vol. 23. Iss. 3. P. 165–172.

Aung M., Thitapon O. The Relationship Between Franchisee and Franchisor: a Qualitative Approach Study of the Fast Food Franchising in Yangon // *UTCC International Journal of Business & Economics*. 2019. Vol. 11. Iss. 1. P. 186–209.

Nurul Ashykin Abd Aziz, Mohd Hizam-Hanafiah, Hasif Rafidee Hasbollah, Zuraimi Abdul Aziz, Nik Syuhailah, Nik Hussin Understanding the Survival Ability of Franchise Industries during the COVID-19 Crisis in Malaysia // *Journal «Sustainability»*. 2022. Vol. 14. Iss. 6. P. 1–17.

Salar M., Salar O. Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 122. P. 515–519.

Tran Thi Thuy Dung COVID-19 Pandemic Impact on Franchise Industry and Franchise Dispute Resolution // *Atlantis Press, series: Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2016. Vol. 486. P. 239–244.

References

Alexandrova L. Yu. Potentsial i sovremennyye problemy razvitiya franchayzinga kak formy sotrudnichestva malogo i krupnogo biznesa [Potential and modern problems of franchising development as a form of cooperation between small and large businesses]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. [Economics, entrepreneurship and law], 2021, vol. 11, N 1, pp. 179–192. (In Russian)

Artemova D. I. Mery gosudarstvennoy podderzhki v period ostroy epidemiologicheskoy situatsii [State support measures during an acute epidemiological situation]. *Elektronnyy nauchnyy zhurnal «Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo»* [Electronic scientific journal "Science. Society. State"], 2021, vol. 9, N 2 (34), pp. 44–50. (In Russian)

Aung M., Thitapon O. The relationship between franchisee and franchisor: a qualitative approach study of the fast food franchising in Yangon. *UTCC International Journal of Business & Economics*, 2019, vol. 11, iss. 1, pp. 186–209.

Bhagyashree Katare, Maria I. Marshalla, Corinne B. Valdivia Bend or break? Small business survival and strategies during the COVID-19 shock. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2021, vol. 61, pp. 102332.

Botha M., Prawlall T. Investigating the effect of location, specifically shopping centres, on franchisees' entrepreneurial orientation: A cluster analysis. *South African Journal of Business Management*, 2017, vol. 48, Iss. 3, pp. 13–22.

Bretas V., Alon I., Rocha T., Galetti J. International governance mode choice: Evidence from Brazilian franchisors. *Journal of International Management*, 2021, vol. 27, Iss. 2, pp. 100851.

Carracedo P., Puertas R., Marti L. Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business. A text mining analysis. *Journal of Business Research*, 2021, vol. 132, pp. 586–593.

Ganzhur E. «Nastoyashchiy krizis nastupit v sentyabre»: chto proiskhodit s franchayzingovym biznesom [«The real crisis will come in September»: what is happening with the franchise business]. *forbes.ru Business rubric*.

Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/399525-nastoyashchiy-krizis-nastupit-v-sentyabre-chto-proishodit-s-franchayzingovym-biznesom>. (In Russian)

Glotov S. A., Sadovina Yu. V. O franchayzinge v rossiyskoy federatsii [On franchising in the Russian Federation]. *Zhurnal: Innovatsii. Nauka. Obrazovaniye* [Journal: Innovations. The science. Education], 2021, N 29, pp. 969–972. (In Russian)

Issledovaniye vliyaniya pandemii COVID-19 na rossiyskiy biznes [Study of the impact of the COVID-19 pandemic on Russian business]. RBC Market research 1st edition / RBC Consulting Department 2020. (In Russian)

Kopytkina O. *Franchayzing adaptirovalsya k rabote v usloviyakh pandemii* [Franchising has adapted to work in a pandemic]. RBC, 2021. Available at: <https://plus.rbc.ru/news/616d95ea7a8aa955a13be0e8>. (In Russian)

Korshunova M. Razvitiye franchayzinga v Rossii [Development of franchising in Russia]. *ECO*, 2007, N 1(10), pp. 130–144. (In Russian)

Mikhailova L. A. *Novyye modeli franchayzinga v sovremennykh usloviyakh* [New models of franchising in modern conditions]. Rossiyskaya gosudarstvennaya biblioteka, Avtoreferaty dissertatsiy. [Russian State Library, Abstracts of dissertations], 2018. 32 p. Available at: <https://dlib.rsl.ru/01008718564>. (In Russian)

Mikhailyuk M. N., Ashinova M. K., Naik M. Finansirovaniye malogo i srednego biznesa v usloviyakh pandemii koronavirusa COVID-19 [Financing of small and medium-sized businesses in the context of the COVID-19 coronavirus pandemic]. *Novyye tekhnologii* [New Technologies], 2021, vol. 17, N 2, pp. 101–110. (In Russian)

Morsina E. V. Franchayzing kak odin iz sposobov vedeniya biznesa dlya nachinayushchego predprinimatelya [Franchising as one of the ways of doing business for a novice entrepreneur]. *Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Kontsept»* [Scientific and methodological electronic journal “Concept”], 2019, N 4 (April), pp. 232–237. (In Russian)

Nedospasova O. P., Efreмова E. A., Sondor A. A., Khaidarova K. I., Nedospasov A. A. Franchayzing dlya sotsial'nykh projektov: chemu mozjno nauchit'sya u biznesa? [Franchising for social projects: what can be learned from business?]. *Baikal Research Journal*, 2017, vol. 8, N 1. (In Russian)

Nurul Ashykin Abd Aziz, Mohd Hizam-Hanafiah, Hasif Rafidee Hasbollah, Zuraimi Abdul Aziz, Nik Syuhailah Nik Hussin Understanding the Survival Ability of Franchise Industries during the COVID-19 Crisis in Malaysia. *Journal Sustainability*, 2022, vol. 14, iss. 6, pp. 1–17.

Orlova L. N. O predprinimatel'skikh riskakh na rannikh etapakh zhiznennogo tsikla malogo biznesa [On entrepreneurial risks in the early stages of the life cycle of small business]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2020, N 6 (part 1), pp. 64–71. (In Russian)

Rogulin R. S. Mesto IKT i predprinimatel'stva v formirovaniy ustoychivyykh tsepochek postavok [The place of ICT and entrepreneurship in the formation of sustainable supply chains]. *Ekonomicheskaya politika* [Economic policy], 2021, vol. 16, N 4, pp. 84–103. (In Russian)

Salar M., Salar O. Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 122, pp. 515–519.

Shakhova M. S. Transformatsiya franchayzingovoy biznes-modeli detskogo dopolnitelnogo obrazovaniya [Transformation of the franchising business model of additional education for children]. *Upravlenec*, 2021, vol. 12, iss. 5, pp. 107–122.

Stepanchuk A. A. Franchayzer i franchayzi: garmoniya ili konflikt interesov [Franchiser and franchisee: harmony or conflict of interest]. *π-Economy*, 2016, N 3, pp. 202–213. (In Russian)

Tran Thi Thuy Dung COVID-19 Pandemic Impact on Franchise Industry and Franchise Dispute Resolution. *Atlantid Press, series: Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2016, vol. 486, pp. 239–244.

Uli L., Martín F., Cataluñ F. Analysis of efficiency of own and franchised units in the Spanish franchise system. *European Research on Management and Business Economics*, 2017, vol. 23, iss. 3, pp. 165–172.

Vedeniye biznesa vo vremya koronavirusnogo krizisa, Analiz deyatel'nosti organizatsiy rabotodateley i predprinimateley vo vremya pandemii COVID-19 i perspektivy [Doing business during the coronavirus crisis, Analysis of the activities of employers' and entrepreneurs' organizations during the COVID-19 pandemic and perspectives]. *ILO, ACT, EMP*. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_796423.pdf. (In Russian)

Vliyaniye epidemii koronavirusa na biznes i potrebnost' v gospodderzhke. Rossiyskiy biznes i koronavirus: chast' 1 [The impact of the coronavirus epidemic on business and the need for state support. Russian Business and Coronavirus: Part 1]. «NAFI» *analiticheskiy tsentr* [NAFI Analytical Center], 2020. Available at: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyaniy-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb>. (In Russian)

Таблица 2

Название	1 год				2 год			
	Количество закупки, шт	Себестоимость	Цена продажи	Выручка	Количество закупки, шт	Себестоимость	Цена продажи	Выручка
Молоко «Снежок» ультрапастеризованное « 3,2% 950г	1	450	40 050,00 Р	96,48	500	48 238,00 Р	106,12 Р	53 061,80 Р
Молоко «Снежок» ультрапастеризованное 3,2% 500мл	10%	450	25 245,00 Р	56,10	500	55,28 Р	27 642,00 Р	60,81 Р
Молоко «Снежок» ультрапастеризованное 2,5% 950г	10%	450	36 000,00 Р	80,00	500	86,72 Р	43 360,00 Р	95,39 Р
Молоко соевое Улпаст.цельное 8-8,4% 200мл	45%	54	3 168,18 Р	85,07	54	63,60 Р	3 434,31 Р	92,22 Р
Молоко топлёное «Снежок» 4,0% 400г	45%	50	2 500,00 Р	72,50	50	54,20 Р	2 710,00 Р	78,59 Р
Молоко козье «Классика» цельное 5,8-4,0% 200 мл	45%	50	3 650,00 Р	105,85	50	79,13 Р	3 956,60 Р	114,74 Р
Сыр творожный сливочный с влиственными томатами 60%, 140г.	45%	6	14 958,36 Р	97,70	234	73,04 Р	17 091,34 Р	105,91 Р
Сыр творожный сливочный с влиственными томатами 60%, 140г.	45%	221	14 958,36 Р	97,70	21	73,04 Р	17 091,34 Р	105,91 Р
Сыр Ластас Сулугуни 45% 350г	45%	1	46 200,00 Р	446,60	160	333,87 Р	53 419,52 Р	484,11 Р
Сыр Ластас мягкий Домашний 45% 130гр	45%	200	17 400,00 Р	126,15	220	94,31 Р	20 747,76 Р	136,75 Р
Сыр Ластас Сулугуни 45% 180г	45%	1	25 800,00 Р	249,40	180	186,45 Р	33 560,64 Р	270,35 Р
Сыр Ластас мягкий Домашний в упаковке «Уроте» 45% 130гр	45%	1	12 300,00 Р	118,90	180	88,89 Р	15 999,84 Р	128,89 Р
Сыр Ластас мягкий Домашний в упаковке «Ардника» 45% 130гр	45%	1	12 300,00 Р	118,90	180	88,89 Р	15 999,84 Р	128,89 Р
Молоко Крестинское «Снежок» 72,5% 180г	10%	900	122 400,00 Р	149,60	1000	147,02 Р	147 424,00 Р	162,17 Р
Молоко топлёное «заповедный Луг» 30г	45%	1	99 750,00 Р	578,55	300	482,32 Р	129 758,80 Р	627,15 Р
Молоко «Снежок» 9% 200г	45%	1	10 416,00 Р	134,85	125	100,81 Р	12 601,50 Р	146,18 Р
Йогурт греческий двухслойный с медом и грецкими орехом 3%, 190г.	45%	6	7 028,64 Р	94,37	120	70,55 Р	8 465,61 Р	102,29 Р
Йогурт с персиком и маршмелу 4% 150г.	45%	108	5 692,68 Р	76,43	120	57,14 Р	6 856,59 Р	82,85 Р
Йогурт греческий двухслойный с инжиром и курягой 3%, 190г.	45%	108	7 028,64 Р	94,37	120	70,55 Р	8 465,61 Р	102,29 Р
Йогурт натуральный греческий 4% 190г.	45%	6	6 633,36 Р	89,06	9	66,58 Р	7 989,51 Р	96,54 Р
Йогурт натуральный греческий 4% 120г.	45%	108	4 058,64 Р	54,49	120	40,74 Р	4 888,41 Р	59,07 Р
Йогурт греческий двухслойный с малиной 3%, 190г.	45%	6	7 028,64 Р	94,37	120	70,55 Р	8 465,61 Р	102,29 Р
Йогурт «Снежок» обезжиренный 0% 200г	10%	112	9 296,00 Р	91,30	125	89,97 Р	11 246,50 Р	98,97 Р
Йогурт Ластас «Сандвич» 1,5% 150г	45%	1	5 824,00 Р	75,40	125	56,37 Р	7 046,00 Р	81,72 Р
Йогурт с ананасом и клубом 4% 150г.	45%	6	5 692,68 Р	76,43	120	57,14 Р	6 856,59 Р	82,85 Р
Йогурт с ананасом и клубом 4% 150г.	45%	1	6 048,00 Р	78,30	125	58,54 Р	7 317,00 Р	84,88 Р
Йогурт питьевой «Ластас» шоколадная крошка 1,5% 280г	45%	1	5 824,00 Р	75,40	125	56,37 Р	7 046,00 Р	81,73 Р
Йогурт «Снежок» 1,0% 400г	45%	225	8 325,00 Р	53,65	350	40,11 Р	14 037,80 Р	58,16 Р
Йогурт «Снежок» 1,0% 800г	45%	1	14 800,00 Р	107,30	225	80,22 Р	18 048,60 Р	116,31 Р
Сметана 15% 300г пат-ставан "Снежок"	45%	200	7 864,56 Р	86,39	156	64,58 Р	10 075,22 Р	93,65 Р
Сметана 15% 180г пат-ставан "Снежок"	45%	132	5 323,56 Р	58,48	156	43,72 Р	6 819,96 Р	9 888,95 Р
Сметана 20% 180г пат-ставан "Снежок"	10%	132	6 110,28 Р	50,92	156	50,18 Р	7 827,82 Р	55,20 Р
Сметана питьевая Улпаст. 10% 500 мл	45%	404	34 596,48 Р	112,98	486	84,07 Р	41 556,93 Р	122,47 Р
Сметана питьевая Улпаст. 10% 200 мл	45%	18	16 911,00 Р	54,49	486	40,74 Р	19 796,05 Р	59,07 Р
Йогурт сливочный Ластас, ультрапастеризованный 33%, 500 мл	45%	348	57 624,84 Р	240,09 Р	444	179,49 Р	79 659,99 Р	260,26 Р
Общие			706 508,90 Р			941 555,71 Р		1 169 513,16 Р

Окончание табл. 2

Количество закупок, шт	3 год				Количество закупок, шт	4 год			
	Закупочная цена	Себестоимость	Цена продажи	Выручка		Закупочные цены	Себестоимость	Цена продажи	Выручка
550	104,58 P	57 518,99 P	115,04 P	63 270,89 P	600	113,36 P	68 018,82 P	124,70 P	74 820,70 P
550	59,93 P	32 960,32 P	65,92 P	36 256,35 P	600	64,96 P	38 977,08 P	71,46 P	42 874,79 P
550	94,00 P	51 702,46 P	103,40 P	56 872,71 P	600	101,90 P	61 140,51 P	112,09 P	67 254,57 P
84	68,94 P	5 791,00 P	99,96 P	8 396,96 P	104	74,73 P	7 772,08 P	108,36 P	11 269,52 P
80	58,75 P	4 700,22 P	85,19 P	6 815,32 P	100	63,69 P	6 368,80 P	92,35 P	9 234,77 P
80	85,78 P	6 862,33 P	124,38 P	9 950,37 P	100	92,98 P	9 298,45 P	134,83 P	13 482,76 P
288	79,18 P	22 802,48 P	114,80 P	33 063,59 P	324	85,83 P	27 807,62 P	124,45 P	40 321,05 P
288	79,18 P	22 802,48 P	114,80 P	33 063,59 P	324	85,83 P	27 807,62 P	124,45 P	40 321,05 P
180	361,92 P	65 145,10 P	524,78 P	94 460,40 P	230	392,32 P	90 233,21 P	568,86 P	130 838,15 P
240	102,23 P	24 535,17 P	148,23 P	35 576,00 P	262	110,82 P	29 034,10 P	160,68 P	42 099,45 P
200	202,11 P	40 421,93 P	293,06 P	58 611,79 P	220	219,09 P	48 199,11 P	317,68 P	69 888,70 P
200	96,35 P	19 270,92 P	139,71 P	27 942,83 P	220	104,45 P	22 978,64 P	151,45 P	33 319,03 P
200	96,35 P	19 270,92 P	139,71 P	27 942,83 P	220	104,45 P	22 978,64 P	151,45 P	33 319,03 P
1200	159,81 P	191 769,14 P	175,79 P	210 946,05 P	1300	173,23 P	225 200,89 P	190,55 P	247 720,98 P
350	468,85 P	164 096,57 P	679,83 P	237 940,03 P	400	508,23 P	203 292,21 P	736,93 P	294 773,70 P
137	109,28 P	14 971,39 P	158,46 P	21 708,51 P	150	118,46 P	17 768,96 P	171,77 P	25 764,99 P
132	76,47 P	10 094,39 P	110,89 P	14 636,86 P	150	82,90 P	12 434,45 P	120,20 P	18 029,96 P
132	61,94 P	8 175,71 P	89,81 P	11 854,78 P	150	67,14 P	10 070,99 P	97,35 P	14 602,93 P
132	76,47 P	10 094,39 P	110,89 P	14 636,86 P	150	82,90 P	12 434,45 P	120,20 P	18 029,96 P
132	72,17 P	9 526,70 P	104,65 P	13 813,71 P	150	78,23 P	11 735,16 P	113,44 P	17 015,98 P
132	44,16 P	5 828,94 P	64,03 P	8 451,96 P	144	47,87 P	6 892,98 P	69,41 P	9 994,82 P
132	76,47 P	10 094,39 P	110,89 P	14 636,86 P	150	82,90 P	12 434,45 P	120,20 P	18 029,96 P
137	97,53 P	13 361,56 P	107,28 P	14 697,72 P	150	105,72 P	15 858,33 P	116,29 P	17 444,15 P
137	61,10 P	8 371,10 P	88,60 P	12 138,09 P	150	66,24 P	9 935,33 P	96,04 P	14 406,23 P
132	61,94 P	8 175,71 P	89,81 P	11 854,78 P	150	67,14 P	10 070,99 P	97,35 P	14 602,93 P
137	63,45 P	8 693,06 P	92,01 P	12 604,94 P	150	68,78 P	10 317,46 P	99,74 P	14 960,32 P
137	61,10 P	8 371,10 P	88,60 P	12 138,09 P	150	66,24 P	9 935,33 P	96,04 P	14 406,23 P
450	43,48 P	19 564,68 P	63,04 P	28 368,79 P	550	47,13 P	25 921,03 P	68,34 P	37 585,49 P
275	86,95 P	23 912,39 P	126,08 P	34 672,96 P	300	94,26 P	28 277,49 P	136,67 P	41 002,36 P
204	70,01 P	14 282,01 P	101,51 P	20 708,91 P	240	75,89 P	18 213,76 P	110,04 P	26 409,95 P
204	47,39 P	9 667,56 P	68,72 P	14 017,96 P	240	51,37 P	12 328,98 P	74,49 P	17 877,03 P
204	54,39 P	11 096,24 P	59,83 P	12 205,87 P	240	58,96 P	14 150,97 P	64,86 P	15 566,07 P
540	91,56 P	49 442,60 P	132,76 P	71 691,76 P	600	99,25 P	59 550,86 P	143,91 P	86 348,75 P
540	44,16 P	23 845,65 P	64,03 P	34 576,19 P	594	47,87 P	28 433,55 P	69,41 P	41 228,65 P
480	194,57 P	93 391,57 P	282,12 P	135 417,78 P	600	210,91 P	126 545,58 P	305,82 P	183 491,09 P

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.

Таблица 3

Наименование	Бренд	Закупочные цены	Наценка	Квант поставки, шт	I год			2 год			
					Количество закупок	Субеюстоимость	Выручка	Количество закупок	Субеюстоимость	Выручка	
Молоко 3,2% 1л	Вологодский молочный камбинат	54,4	10%	1	300	16 320,00 Р	59,48 Р	17 952,00 Р	320	18 870,27 Р	20 757,30 Р
Молоко 2,5% 1л	Вологодский молочный камбинат	41,8	10%	10	300	12 540,00 Р	45,98 Р	13 794,00 Р	320	14 499,58 Р	15 949,54 Р
Молоко 2,5% 1л	Вологодский молочный камбинат	49,1	10%	10	300	14 730,00 Р	54,01 Р	16 403,00 Р	320	17 031,81 Р	18 734,99 Р
Молоко топлёное 3,2% 0,5л	Вологодский молочный камбинат	49,1	45%	1	67	3 282,70 Р	71,20 Р	4 770,07 Р	77	4 098,28 Р	5 942,50 Р
Молоко 2,5% 0,5л	Вологодский молочный камбинат	26,8	10%	60	300	8 040,00 Р	29,48 Р	8 844,00 Р	320	9 296,38 Р	10 226,02 Р
Сыр плавленый	Сулутин	52,5	45%	60	120	6 300,00 Р	76,13 Р	9 135,00 Р	200	6 829,20 Р	9 902,34 Р
Сыр плавленый	Экзамил	59,9	45%	12	672	40 252,80 Р	86,86 Р	58 366,56 Р	684	44 413,21 Р	64 399,16 Р
Деревянный сыр 1	Ферма Федорко	800/1кг	45%	3 кг	76	60 800,00 Р	920,00 Р	69 320,00 Р	79	68 508,80 Р	99 337,76 Р
Сыр чеддарт	Пригородный фермер	1350/1кг	45%	4 кг	76	102 600,00 Р	1 552,50 Р	117 990,00 Р	80	117 072,00 Р	169 754,40 Р
Деревянный сыр 2	Пригородный фермер	1100/1кг	45%	5 кг	75	82 500,00 Р	1 265,00 Р	94 875,00 Р	80	95 392,00 Р	138 318,40 Р
Сыр Качетта в прованских травах	От Олиги Кошелевой	1700/1кг	45%	12 кг	60	102 000,00 Р	1 955,00 Р	117 300,00 Р	72	132 681,60 Р	192 388,32 Р
Ма сго сливочное	Сибжо	200	10%	25	1000	200 000,00 Р	220,00 Р	220 000,00 Р	1050	227 640,00 Р	238,48 Р
Молоко топлёное 99%	Ковельский молочный завод	176,9	45%	1	250	44 225,00 Р	256,51 Р	64 126,25 Р	350	67 115,86 Р	278,05 Р
Фермерский творог	ЛТМЗ	837/1кг	10%	1 кг	103	8 545,00 Р	95,45 Р	9 831,35 Р	115	10 346,78 Р	98,97 Р
Творог зерненный со сливами	Юнкс Трейд	84,81	45%	20	100	8 481,00 Р	122,57 Р	12 297,45 Р	100	9 193,40 Р	133,30 Р
Творог зерненный со сливами Клубника	Юнкс Трейд	84,81	45%	20	100	8 481,00 Р	122,57 Р	12 297,45 Р	100	9 193,40 Р	133,30 Р
Творог зерненный Персик-маршмэлл	Юнкс Трейд	84,81	45%	20	100	8 481,00 Р	122,57 Р	12 297,45 Р	100	9 193,40 Р	133,30 Р
Росыпчатый творог	ЛТМЗ	837/1кг	10%	1 кг	103	8 545,00 Р	95,45 Р	9 831,35 Р	115	10 346,78 Р	98,97 Р
Возуртгеместэстэй классический	Эсферра семейная	45	45%	45	90	4 050,00 Р	65,45 Р	5 872,50 Р	90	4 390,00 Р	6 365,79 Р
Возурт натуральнэй гресский 4% 190г	Васея	61,42	45%	12	6	626,88 Р	89,46 Р	9 084,02 Р	114	7 590,04 Р	96,54 Р
Возурт натуральнэй гресский 4% 120г	Васея	37,58	45%	12	96	3 607,68 Р	54,96 Р	5 131,14 Р	108	4 399,57 Р	50,07 Р
Возурт пастевой Финланд - гранат	Юнкс Трейд	61,3	45%	20	100	6 130,00 Р	88,39 Р	8 888,50 Р	100	6 644,52 Р	86,39 Р
Возурт сливочный	АС Лаптег	32,71	45%	6	102	3 264,62 Р	76,93 Р	7 795,81 Р	114	6 513,69 Р	82,85 Р
Возурт сливочный	Випена	75	45%	54	108	8 100,00 Р	108,75 Р	11 745,00 Р	108	8 780,40 Р	117,89 Р
Возурт сливочный	Эсферра Дельмано	55	45%	1	103	5 665,00 Р	79,75 Р	8 274,25 Р	115	6 856,30 Р	86,45 Р
Возурт сливочный	Эсферра Дельмано	52	45%	1	103	5 356,00 Р	75,80 Р	7 766,20 Р	115	6 482,32 Р	81,73 Р
Возурт сливочный	Эсферра Дельмано	48	10%	300	13 800,00 Р	50,60 Р	15 180,00 Р	400	19 995,60 Р	54,85 Р	
Снежок 2,5% 470 мл	Молоконый завод Устюгомлоко	26,85	45%	1	100	2 685,00 Р	38,93 Р	3 993,25 Р	200	5 821,08 Р	42,20 Р
Снежок 20%	Эсферра семейная	75	10%	27	270	20 250,00 Р	82,50 Р	22 375,00 Р	324	26 341,20 Р	89,43 Р
Сливки 10%	Сибжо	160	45%	1	450	72 000,00 Р	232,00 Р	104 400,00 Р	550	95 392,00 Р	251,49 Р
Сливки 22%	Торговый Дом Северо-Запад	216,2	45%	12	336	72 642,20 Р	313,49 Р	105 332,64 Р	432	101 243,87 Р	339,85 Р
Молоко цельное густое с сахаром	Рогачев	67	45%	30	300	20 100,00 Р	97,15 Р	29 145,60 Р	360	26 146,08 Р	105,31 Р
Общие						982 166,64 Р		1 214 654,23 Р		1 198 270,03 Р	1 613 480,11 Р

Окончание табл. 3

3 год					4 год				
Закупочные цены	Количество закупок	Себестоимость	Цена продажи	Выручка	Закупочные цены	Количество закупок	Себестоимость	Цена продажи	Выручка
63,92 P	340	21 733,84 P	70,32 P	23 907,22 P	69,29 P	360	24 945,33 P	76,22 P	27 439,86 P
49,12 P	340	16 699,90 P	54,03 P	18 369,89 P	53,24 P	360	19 167,55 P	58,57 P	21 084,31 P
57,70 P	340	19 616,38 P	63,46 P	21 578,02 P	62,54 P	360	22 514,99 P	68,80 P	24 766,49 P
57,70 P	87	5 019,49 P	83,66 P	7 278,26 P	62,54 P	97	6 066,54 P	90,69 P	8 796,48 P
31,49 P	340	10 707,11 P	34,64 P	11 777,82 P	34,14 P	360	12 289,24 P	37,55 P	13 518,17 P
61,69 P	180	11 104,28 P	89,45 P	16 101,20 P	66,87 P	240	16 049,38 P	96,97 P	23 271,61 P
70,39 P	696	48 988,55 P	102,06 P	71 033,40 P	76,30 P	708	54 019,17 P	110,63 P	78 327,80 P
940,04 P	82	77 083,67 P	1 363,06 P	111 771,33 P	1 019,01 P	85	86 615,73 P	1 477,56 P	125 592,81 P
1 586,33 P	80	126 906,05 P	2 300,17 P	184 013,77 P	1 719,58 P	83	142 724,89 P	2 493,39 P	206 951,09 P
1 292,56 P	80	103 404,93 P	1 874,21 P	149 937,15 P	1 401,14 P	84	117 695,49 P	2 031,65 P	170 658,46 P
1 997,60 P	72	143 826,85 P	2 896,51 P	208 548,94 P	2 165,39 P	85	184 058,42 P	3 139,82 P	266 884,71 P
235,01 P	1150	270 262,88 P	258,51 P	297 289,17 P	254,75 P	1250	318 440,18 P	280,23 P	350 284,19 P
207,87 P	350	72 753,59 P	301,41 P	105 492,71 P	225,33 P	350	78 864,89 P	326,73 P	114 354,10 P
97,53 P	126	12 288,74 P	107,28 P	13 517,61 P	105,72 P	138	14 589,66 P	116,29 P	16 048,62 P
99,66 P	120	11 958,78 P	144,50 P	17 340,23 P	108,03 P	120	12 963,32 P	156,64 P	18 796,81 P
99,66 P	120	11 958,78 P	144,50 P	17 340,23 P	108,03 P	120	12 963,32 P	156,64 P	18 796,81 P
99,66 P	120	11 958,78 P	144,50 P	17 340,23 P	108,03 P	120	12 963,32 P	156,64 P	18 796,81 P
97,53 P	126	12 288,74 P	107,28 P	13 517,61 P	105,72 P	138	14 589,66 P	116,29 P	16 048,62 P
52,88 P	90	4 758,98 P	76,67 P	6 900,52 P	57,32 P	135	7 738,10 P	83,11 P	11 220,24 P
72,17 P	126	9 093,66 P	104,65 P	13 185,81 P	78,23 P	138	10 796,34 P	113,44 P	15 654,70 P
44,16 P	120	5 299,03 P	64,03 P	7 683,60 P	47,87 P	132	6 318,57 P	69,41 P	9 161,92 P
72,03 P	120	8 643,71 P	104,44 P	12 533,38 P	78,08 P	120	9 369,78 P	113,22 P	13 586,19 P
61,94 P	126	7 804,09 P	89,81 P	11 315,93 P	67,14 P	138	9 265,31 P	97,35 P	13 434,70 P
88,13 P	108	9 517,95 P	127,79 P	13 801,03 P	95,53 P	108	10 317,46 P	138,52 P	14 960,32 P
64,63 P	126	8 143,14 P	93,71 P	11 807,55 P	70,06 P	138	9 667,84 P	101,58 P	14 018,37 P
61,10 P	126	7 698,97 P	88,60 P	11 163,50 P	66,24 P	138	9 140,51 P	96,04 P	13 253,73 P
54,05 P	400	21 621,03 P	59,46 P	23 783,13 P	58,59 P	400	23 437,20 P	64,45 P	25 780,92 P
31,55 P	250	7 887,56 P	45,75 P	11 436,97 P	34,20 P	250	8 550,12 P	49,59 P	12 397,67 P
88,13 P	378	33 312,84 P	96,94 P	36 644,12 P	95,53 P	432	41 269,85 P	105,09 P	45 396,83 P
188,01 P	600	112 805,38 P	272,61 P	163 567,80 P	203,80 P	620	126 357,06 P	295,51 P	183 217,74 P
254,05 P	456	115 845,48 P	368,37 P	167 975,95 P	275,39 P	468	128 881,15 P	399,31 P	186 877,66 P
78,73 P	450	35 427,94 P	114,16 P	51 370,51 P	85,34 P	540	46 084,66 P	123,75 P	66 822,76 P
		1 376 421,09 P		1 849 324,58 P			1 598 715,02 P		2 146 201,50 P

Источник: построено на основе данных и расчетов авторов.