

I. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

УДК 334.75

A.D.Zhernova, K.V. Sazonkina,
M.N.Koniagina

FRANCHISING AS A TOOLKIT FOR PROVIDING THE ENTERPRISES' CAPI- TALIZATION AND BUSINESS LEADER- SHIP

The difficult period of development of the domestic economy leaves reasons for optimism. Statistics show the growth of business based on the distribution of franchises. Such a business model inspires confidence and is quite convenient for individuals with capital of slightly less than one million rubles. The authors studied the characteristics of the franchising business model, the features of its application in various industries, as well as channels for increasing the capitalization of corporations through franchising. An analysis of the dynamics of franchise development in Russia made it possible to determine the main vectors of development of this business model: digitalization, expansion of franchises and tightening of requirements for franchisees. At the same time, a study of the key risks of such a business confirmed the need for strict monitoring and control of the quality of products and services, reputational threats, the complexity of network management and the importance of protecting intellectual property. The article may be of interest to practicing researchers due to the prospects and growing popularity of franchising among young people, as well as optimistic forecasts based on primary and relevant secondary information.

Keywords: franchising, commercial concession, scaling, capitalization, franchisor, franchisee.

А.Д.Жернова¹, К.В.Сазонкина²,
М.Н.Конягина³

ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ И БИЗНЕС-ЛИДЕРСТВА КОРПОРАЦИЙ

Сложный период развития отечественной экономики оставляет поводы для оптимизма. В частности, статистика показывает рост бизнеса, основанного на распространении франшиз. Такая бизнес-модель вызывает доверие и оказывается довольно удобной для лиц, обладающих капиталом немногим менее 1 млн руб. Авторы изучили характеристики франчайзинговой модели бизнеса, особенности её применения в различных отраслях, а также каналы повышения капитализации корпораций через франчайзинг. Анализ динамики количества франшиз в России позволил определить основные векторы развития этой модели бизнеса: цифровизация, расширение франшиз и ужесточение требований к франчайзи. При этом изучение ключевых рисков такого бизнеса подтвердил необходимость строгого мониторинга и контроля качества продукции и услуг, репутационных угроз, сложность управления сетью и важность защиты интеллектуальной собственности. Статья может вызвать интерес у практикующих исследователей в связи с перспективностью и растущей популярностью франчайзинга среди молодёжи, а также оптимистичными прогнозами, основанными на первичной и релевантной вторичной информации.

Ключевые слова: франчайзинг, коммерческая концессия, масштабирование, капитализация, франчайзер, франчайзи.

¹ Жернова А.Д., магистрант Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

Zhernova A.D., Undergraduate; North-West Institute of Management, the branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Saint Petersburg
E-mail: azhernova-24@edu.ranepa.ru

² Сазонкина К.В., магистрант Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

Sazonkina K.V., Undergraduate; North-West Institute of Management, the branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Saint Petersburg
E-mail: ksazonkina-24@edu.ranepa.ru

³ Конягина М.Н., профессор кафедры менеджмента, доктор экономических наук, доцент; Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

Koniagina M.N., Professor of the Department of Management, Doctor of Economics, Associate Professor; North-West Institute of Management, the branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Saint Petersburg
E-mail: konyagina-mn@ranepa.ru

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-2-41-5-11

Франчайзинг является одной из наиболее популярных стратегий расширения бизнеса и увеличения капитализации компании. Он позволяет брендам масштабироваться с минимальными инвестициями за счёт привлечения независимых предпринимателей (франчайзи), что особенно актуально в условиях экономической нестабильности. Несмотря на сложности российской экономики, в последние годы рынок франчайзинга демонстрирует устойчивый рост, что связано с увеличением спроса на проверенные бизнес-модели, снижением рисков для инвесторов и активной цифровизацией процессов управления франчайзинговыми сетями.

Нацелившись на выявление вектора и тенденций развития рынка франчайзинга в России, авторы исследования проанализировали современное состояние рынка франшиз в России и его эффективность на основе отраслевой статистики и вторичных данных, выделили определённые направления изменений рынка франшиз, преимущества и недостатки этого бизнеса для обеих сторон договора, спрогнозировали развитие рассматриваемой модели бизнеса на ближайшую перспективу.

Франчайзинг как активно развивающийся инструмент капитализации компании широко исследуется как в зарубежной, так и в российской научной литературе. Основопологающими работами в этой области являются труды В.В. Довганя [4], который рассматривает франчайзинг как механизм ускоренного роста бизнеса и финансовой устойчивости компаний. Одним из значимых исследований является труд О.А. Тимофеевой [7], в котором анализируется экономическая эффективность франчайзинговых моделей.

Среди современных исследований можно выделить работы О.Н. Нурыевой [8], которая анализирует влияние цифровых технологий на развитие франчайзинга, а также исследование А.С. Смирновой [10], изучающей правовые аспекты регулирования франчайзинговых отношений в России. Анализ эмпирических данных, представленных в исследованиях портала Franshiza.ru, демонстрирует положительную корреляцию между развитием франчайзинга и ростом капитализации компаний [14].

Практическую ценность представляют работы Н.П. Бычкова [3] и С. Комарова [5]. В первой выделены особенности договорной конструкции коммерческой концессии, применяемой сегодня в практике, её специфические черты. Во второй описан алгоритм и результаты анализа факторов успеха франшизы в мебельном бизнесе. Е.Е. Харламова, Ю.В. Муршель и соавторы [9] раскрывают детали и особенности франчайзинга в нефтегазовой сфере, а Г.М. Коркина и О.П. Смирнова [6] рассматривают франчайзинг как модель с относительно небольшими рисками, но в их анализе отведено также место налоговым рискам, рискам качества франшизы и оказания аутсорсинговых услуг, рискам партнёрских связей, которые часто обделены вниманием исследователей франчайзинга. Одновременно В.В. Шипунова и Н.В. Перекрест [13] на основе актуальных статистических данных дают оценку влияния франчайзинга на экономику современной России.

Капитализация компании – это процесс увеличения её рыночной стоимости за счёт привлечения инвестиций, увеличения доходов и расширения активов. Франчайзинг же, в свою очередь, представляет собой систему ведения бизнеса, при которой франчайзер (владелец бренда) передаёт франчайзи право на использование своей бизнес-модели, товарного знака и технологий в обмен на паушальный взнос и регулярные роялти. Необходимо также дать определения основных терминов, связанных с франчайзингом, обозначающих основные аспекты данного явления.

Компания, которая предоставляет права на использование своего бренда и бизнес-модели, называется "франчайзер" (продавец). Другая сторона, покупающая франшизу и обязующаяся вести бизнес в соответствии со стандартами франчайзера, носит название "франчайзи" (покупатель). Франчайзинговый пакет – набор инструментов и инструкций, предоставляемых франчайзи (маркетинговая поддержка, обучение, бизнес-план и т.д.). Важно то, что франчайзи именно покупает франшизу у франчайзера и платит за это паушальный взнос – единовременный платёж за право ведения бизнеса под брендом франчайзера. При этом существуют ещё регулярные выплаты за использование бренда и поддержку, которые называются "роялти".

Франчайзинг как бизнес-модель берёт начало в XIX в. Одним из первых был Айзек Зингер, который после разработки своей швейной машины начал продавать лицензии на право её продажи и обслуживания, что позволило быстро масштабировать бизнес. В 1950–1960-х гг. франчайзинг стал массовым явлением благодаря McDonald's, KFC и Burger King, которые разработали стандарты ведения бизнеса, франчайзинговые договоры и систему обучения. К концу XX в. модель распространилась по всему миру, охватывая не только общественное питание, но и гостиничный бизнес (Hilton, Marriott), розничную торговлю (7-Eleven), сферу услуг (Hertz, UPS) и многие другие виды экономической

деятельности. В России франчайзинг начал развиваться в 1990-х гг., когда в Россию пришли McDonald's и Baskin Robbins. Затем появились сильные российские франчайзеры, например "1С", "Евросеть", "Спортмастер" [1, с. 136]. На сегодняшний день российский рынок франчайзинга активно развивается, что показано в аналитической части статьи.

Следует понимать, что франчайзинг – это не просто покупка бизнеса, это определённый договор, который закрепляет взаимные обязанности сторон. Франчайзи должен придерживаться установленной концепции и соблюдать принятые стандарты. Это необходимо для того, чтобы поддерживать высокий уровень работы бизнеса и репутацию всей сети. Например, клиент, посещая ресторан сети в одном городе, хочет получить такое же качество продукта и сервис, как и на другом конце страны. С другой стороны, франчайзер должен не просто продать право на использование бренда, а постоянно поддерживать, обучать и передавать опыт своим франчайзи, оказывать помощь в запуске и развитии, заботиться о продвижении имени.

Важно отметить, что в российском законодательстве нет понятия "франчайзинг", а подобные сделки регулируются главой 54 Гражданского кодекса РФ и оформляются договором коммерческой концессии [11, с. 64].

В заключение обзора теоретической составляющей франчайзинга следует рассмотреть его основные виды. Существует несколько классификаций в зависимости от характера передаваемых прав и модели управления, но выделим лишь несколько основных.

В первую очередь, *классический франчайзинг*: франчайзи получает не только бренд, но и бизнес-модель, технологии, стандарты ведения бизнеса, а также платит паушальный взнос и роялти.

Дистрибьюторский франчайзинг: франчайзи получает право продавать продукцию франчайзера, но не обязан использовать его бизнес-модель (например, дилерские сети автомобилей).

Мастер-франшиза – это форма франчайзинга, при которой франчайзер передаёт эксклюзивные права на развитие сети франшиз в определённом регионе или стране мастер-франчайзи. Он, в свою очередь, может привлекать новых партнёров, эта модель называется *субфранчайзингом*.

Таким образом, франчайзинг относительно молодой и развивающийся инструмент расширения бизнеса, и в России его популярность растёт. В ходе исследования были проанализированы статистические данные от портала Franchiza.ru, который проводит и публикует ежегодные исследования рынка франчайзинга в России. На Рис. 1 представлена динамика количества франшиз в России, данные приведены на начало каждого года.

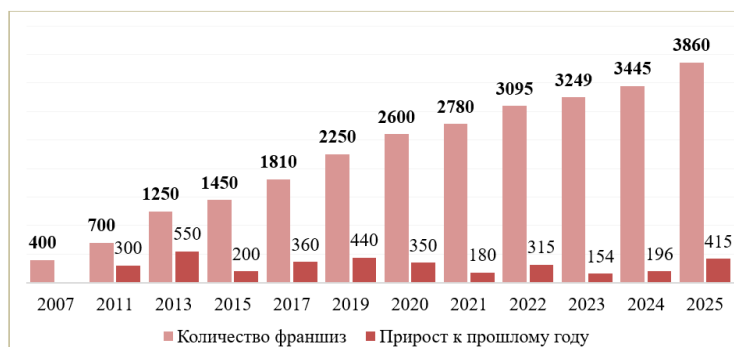


Рисунок 1 – Количество франшиз в России с 2007 по начало 2025 г., ед. [14].

Анализируя динамику количества франшиз в России (Рис. 1), можно отметить их стабильный рост с 2007 г. В период до 2020 г. франчайзинг, как бизнес-модель, набирал обороты, многие компании предпочитали расширяться именно за счёт этого. По итогам 2020 г. прирост оказался меньше обычного в два раза, главным фактором этого снижения выступила пандемия коронавируса и торможение экономики не только в России, но и по всему миру. Далее по итогам 2021 г. прирост вернулся к своим прошлогодним значениям. Важно отметить последующее снижение количества новых франшиз в 2022 и 2023 гг. Это произошло из-за ухода многих зарубежных компаний с российского рынка, так как в статистике представлено абсолютное число новых франшиз за вычетом закрывшихся. По итогам 2024 г. снова прослеживается темп прироста доковидного периода, что может быть вызвано стабилизацией экономики, появлением новых компаний, замещающих ушедшие с рынка, и общей адаптацией к новым условиям. Делая прогноз на 2025 г., стоит предположить снижение этого показателя при сохранении жёсткой политики ЦБ. Высокая

ключевая ставка делает открытие бизнеса не самым выгодным с точки зрения риска и прибыли, а также усложняет привлечение финансирования для его запуска. Это может стать фактором снижения спроса на франшизы по итогам 2025 г.

Вместе с динамикой количества франшиз следует рассмотреть такие показатели, как оборот рынка франчайзинга и число занятых во франшизных сетях (Рис. 2).

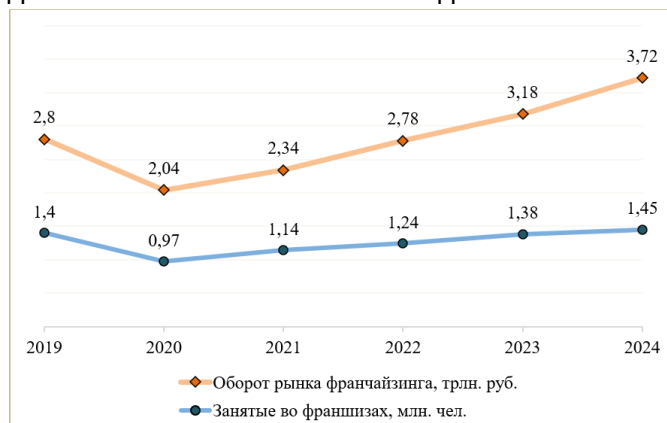


Рисунок 2 – Оборот рынка и занятость во франчайзинге с 2019 по 2024 гг. [14]

Анализируя динамику оборота и количества занятых в отечественном франчайзинге за последние 6 лет (Рис. 2), можно выделить некоторые тенденции. В 2020 г. заметно значительное снижение обоих показателей, стимулом для которого послужили названные ранее пандемия, изоляция, приостановка деятельности бизнеса. С 2020 г. наблюдается постепенный рост обоих показателей, но важно отметить, что оборот смог вернуться к допандемийным значениям только на третий год, а количество занятых только на четвёртый, что говорит о высокой степени ущерба, полученного в период пандемии. На Рис. 2 отчётливо видна нарастающая разница в темпах роста показателей. Общее число франшиз растёт, их оборот увеличивается ввиду роста средних чеков и их количества, но при этом рост количества занятых растёт непропорционально, что может говорить о нехватке кадров, усилившейся по итогам 2024 г. Этот вывод подтверждается и в ходе опроса франчайзеров, проведённого порталом Franshiza.ru [14].

Интересно также рассмотреть распределение франшиз по сегментам рынка (Табл. 1).

Таблица 1 – Структура франчайзинга в России, % [14]

Виды бизнеса	2014	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Услуги бизнесу и населению	31	35	43	48	49	50	52	52
Общественное питание	15	16	25	22	24	26	28	29
Розничная торговля (непродовольственная)	44	38	22	17	15	13	12	11
Продовольственная торговля	5	7	7	9	8	8	5	4
Производство, строительство	5	4	3	4	4	3	3	2

Оценивая динамику изменения структуры франчайзинга по секторам, можно отметить, что до 2019 г. наибольшую долю занимали предприятия розничной торговли, при этом их доля постепенно снижалась, уступая компаниям сферы услуг и общественного питания. После 2019 г. заметен значительный структурный сдвиг в сторону предприятий, оказывающих услуги бизнесу и населению, к 2024 г. их доля закрепилась около 50%. При этом заметна тенденция роста доли франшиз общественного питания практически в 2 раза за 10 лет. Франчайзинг в розничной торговле наоборот снизился за этот же период в 4 раза. Доля предприятий продовольственной торговли и производства остаётся примерно на таком же низком уровне. Подобное распределение в сторону услуг и питания объясняется более простой организацией бизнеса в сравнении с производством или строительством: первоначальные инвестиции требуются в меньшем размере. Помимо этого, потребность в расширении сети для секторов в верхней части таблицы играет ключевую роль. Производственным предприятиям не всегда требуется расширяться и выстраивать крупную сеть для масштабирования бизнеса, чаще всего производства достаточно локальные и повышают капитализацию за счёт расширения сбыта. Тенденцию со структурным сдвигом от розничной торговли к сфере услуг можно объяснить глобальной рыночной переориентацией. В целом рынок услуг за 10 лет сильно расширился, появилось

множество новых предложений благодаря развитию информационных технологий и онлайн-сервисов. При этом непродовольственная торговля сократилась, появились крупные маркетплейсы, концентрирующие в себе множество продавцов и организующие им сбытовую сеть и рекламу, что не требует непосредственного расширения розничных магазинов бренда.

В ходе анализа статистических данных следует рассмотреть структуру франшиз по стоимости приобретения (Рис. 3).

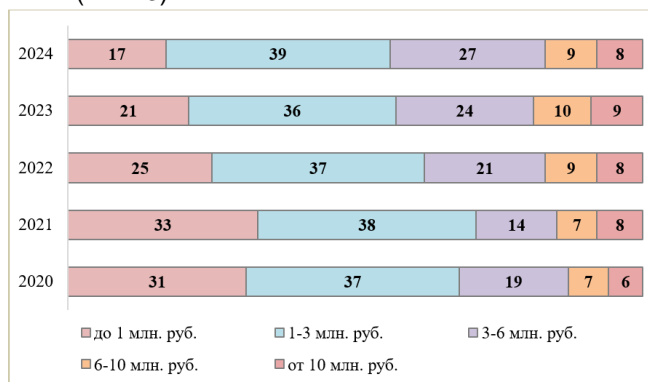


Рисунок 3 – Франшизы по стоимости покупки (предложения франчайзеров), % [14]

Исходя из представленных данных (Рис. 3), важно отметить тенденцию к росту стоимости покупки франшиз. За последние 5 лет доля предложений стоимостью до 1 млн руб. снизилась практически в два раза. Основную долю занимают предложения стоимостью от 1 до 3 млн руб., также выросла доля предложений от 3 до 6 млн руб. Доля более дорогих франшиз меняется незначительно. Подобную тенденцию можно объяснить общим повышением уровня цен, что сказывается на росте необходимой суммы первоначальных инвестиций в бизнес.

В контексте этого важно оценить изменение той суммы средств, которой располагают покупатели франшиз (Рис. 4).

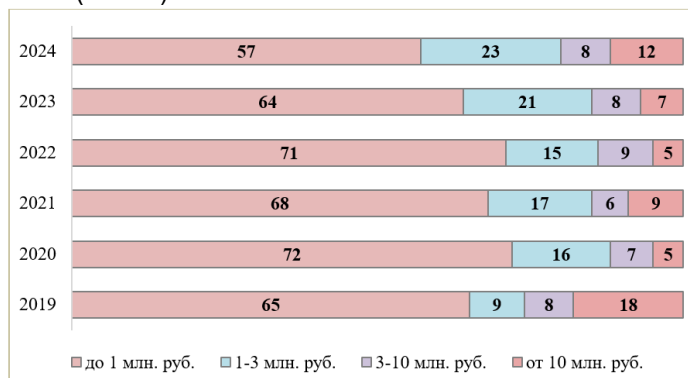


Рисунок 4 – Бюджет покупателей франшиз, % [14]

Анализируя динамику бюджета покупателей (Рис. 4), можно выделить несколько тенденций. Во-первых, прослеживается доминирующая доля предпринимателей с бюджетом до 1 млн руб., при этом количество подобных предложений от франчайзеров в разы меньше, а по итогу количество франшиз растёт. Это может говорить о том, что часть покупателей с подобным бюджетом находит другие варианты вложения средств, а другая часть привлекает дополнительное финансирование для покупки франшизы более дорогого сегмента. Во-вторых, заметен рост числа покупателей с низким бюджетом в кризисные годы, а именно в 2020 г. и в 2022 г., что говорит о пессимистичном настрое и неготовности вкладывать большие средства. В-третьих, снижение доли "низкобюджетных" покупателей в 2024 г. происходит за счёт того, что инвесторы предпочли франшизам банковские вклады, гарантированная доходность по которым может превышать рентабельность некоторых видов бизнеса. В-четвёртых, постепенно растёт доля инвесторов, обладающих суммой от 1 до 3 млн руб., что может свидетельствовать о расширении возможностей покупателей франшиз. Интересно, что доля покупателей с бюджетом от 10 млн руб. не является самой маленькой, это может свидетельствовать о том, что профессиональные инвесторы с большим капиталом проявляют интерес к франчайзингу, предпочитая его развитию собственных проектов.

Таким образом, рассмотрев изменение основных показателей, характеризующих рынок франчайзинга в России, следует выделить преимущества и недостатки данной модели капитализации и расширения бизнеса. Важно рассмотреть плюсы и минусы франчайзинга с двух сторон: со стороны франчайзи и со стороны франчайзера.

Одно из главных преимуществ для франчайзи то, что он покупает готовый бизнес, для которого уже просчитаны различные ключевые показатели, требуемые инвестиции, подобрано оборудование и поставщики, что и представлено для покупателя главным преимуществом. Он не просто придумывает и открывает новый бизнес, а встраивается в известный бренд с установленными технологиями. Франчайзер делится опытом успешной работы, оберегая от неправильных шагов, передаёт торговую марку, у которой есть свои приверженцы. Соответственно, франчайзи получает определённую базу лояльных клиентов и проверенные способы дальнейшего взаимодействия с ними, ему не нужно с нуля привлекать потребителей. Вместе с покупкой франчайзи также получает возможность постоянной поддержки от франчайзера, а кроме того, доступ к уникальным технологиям и будущему развитию [11, с. 4].

Но подобное встраивание в уже действующий бренд может иметь и свои недостатки. В первую очередь, обязанность платить роялти, что снижает итоговую прибыль для владельца франшизы. Для франчайзера важно строгое соблюдение установленной концепции и стандартов, нарушение которых влечёт значительные санкции. Это сразу говорит об ограниченной гибкости бизнеса, так как любые изменения в бизнес-модели требуют согласования с франчайзером, что может замедлять адаптацию к изменениям на рынке. С одной стороны, франчайзи – владелец собственного бизнеса, с другой стороны – он не может делать, что желает. Работа под общим брендом также может нести определённые проблемы. Даже если конкретная точка франчайзи работает отлично и честно, соблюдая все нормы, то ухудшение общего имиджа франчайзера скажется и на лояльности клиентов ко всей сети [12, с. 103].

Теперь перейдём к преимуществам и недостаткам для франчайзера. Подобная модель была придумана для упрощения расширения бизнеса и бренда, поэтому одно из главных преимуществ для компании – это быстрое масштабирование. Франчайзинговая модель позволяет компании быстро увеличивать присутствие на рынке без значительных затрат на открытие новых точек. Этому сопутствуют и минимальные финансовые риски, потому что основные инвестиционные расходы несёт франчайзи, это снижает финансовую нагрузку на франчайзера. При этом сеть расширяется, а регулярные роялти и паушальные взносы обеспечивают устойчивые доходы компании, повышая её рыночную стоимость. Важным является и минимизация операционных затрат, так как управление отдельными точками передаётся франчайзи, что, в свою очередь, сокращает издержки на персонал и операционное управление масштабной сетью. В целом для франчайзера это прекрасная модель, обеспечивающая быстрое расширение сети, рост капитализации компании, укрепление бренда, повышение узнаваемости и конкурентоспособности с минимальными инвестициями и последующими затратами. Существует возможность снижения издержек за счёт "эффекта масштаба".

Однако, у этого есть и другая сторона. Для поддержания лояльности клиентов и качества во всей сети все франчайзи должны строго соблюдать стандарты, а их пренебрежение этим может ударить по репутации бренда. Разрастающаяся сеть точек, с одной стороны, повышает стоимость компании, с другой стороны, требует грамотного управления. Масштабирование через франчайзинг требует хорошо организованной системы контроля и мониторинга работы франчайзи, что может вызывать определённые трудности и издержки. При этом франчайзи могут выходить из бизнеса, и важной задачей становится постоянное развитие для поддержания интереса работы и удержания партнёров. Одним из главных рисков со стороны франчайзи является то, что партнёр может выйти из бизнеса и стать конкурентом, используя все приобретённые навыки, технологии и базу клиентов. Но важно упомянуть, что сейчас подобные риски пытаются снизить за счёт условия запрета подобной конкуренции в договорах [11, с. 66].

Подводя итог, хочется отметить, что в ходе исследования были рассмотрены особенности капитализации компании через франчайзинг, его преимущества и недостатки, а также динамика развития рынка франшиз в России. Анализ показал, что франчайзинг остаётся одним из наиболее эффективных инструментов расширения бизнеса, позволяя компаниям быстро масштабироваться с минимальными затратами. Устойчивый рост числа франшиз, увеличение доли франчайзинга в сфере услуг и общественного питания, а также активное развитие цифровых технологий подтверждают, что эта бизнес-модель продолжает укреплять свои позиции. Однако франчайзинг сопряжён с рядом рисков: необходимость строгого контроля качества, ограниченная гибкость бизнес-модели, а так-

же возможные репутационные потери, связанные с действиями франчайзи. Сложности также возникают в управлении разрастающейся сетью и защите интеллектуальной собственности. Несмотря на это, тенденция последних лет показывает, что компании активно внедряют механизмы минимизации этих рисков, включая цифровизацию процессов управления и развитие стандартов франчайзингового контроля. Ожидается, что в ближайшие годы рынок франчайзинга продолжит расти, особенно в сегментах услуг, образования и медицинских технологий. Основными трендами станут дальнейшая цифровизация, внедрение платформ аналитики и автоматизация процессов франчайзинговых сетей [8, с. 136]. Компании будут ужесточать требования к франчайзи, усиливая контроль за качеством продукции и соблюдением стандартов.

Таким образом, франчайзинг остаётся результативным инструментом капитализации бизнеса, однако его дальнейшее развитие требует баланса между быстрым ростом сетей и поддержанием высокого уровня качества внутри франчайзинговой системы. В условиях роста конкуренции франчайзерам необходимо будет инвестировать в поддержку партнёров и создание более прозрачных и технологичных моделей взаимодействия, что станет ключевым фактором успешного развития франчайзинговых сетей в будущем.

Список использованных источников

1. Алабухин В.Б. Франчайзинг // IN SITU. – 2022. – № 10. – С. 133-140.
2. Андросова И.В., Багликов А.В., Старостина Д.С. Механизмы концентрации экономического потенциала организаций в системе обеспечения интеграционных бизнес-проектов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5(55). – С. 32-35. – EDN VCPCYU.
3. Бычкова Н.П. Особенности коммерческой концессии (франчайзинга) в России // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1(51). – С. 79-82. – EDN TDXWKE.
4. Довгань В.В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. – Тольятти: Дока-Пресс, 1994. – 232 с.
5. Комаров С. Франшизные модели в мебельном бизнесе: преимущества, риски и ключевые факторы успеха // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10(159). – С. 840-843. – DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.171. – EDN EBBWKC.
6. Коркина Г.М., Смирнова О.П. Франчайзинг: ключевые риски бизнес-модели // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 485-490. – EDN IRFZPN.
7. Тимофеева О.А. Оценка эффективности франчайзинга как метода ведения предпринимательской деятельности // Экономика и социум. – 2015. – № 2. – С. 784-790.
8. Нурыева О.Н. Использование цифровых франчайзинговых технологий для повышения бизнес-эффективности предприятий в цифровой среде // Вестник науки. – 2025. – № 1(82). – С. 134-139.
9. Особенности реализации финансовой модели франчайзинга в нефтегазовом и банковском секторах / Е.Е. Харламова, Ю.В. Муршель, И.А. Езангина [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4(153). – С. 1067-1073. – DOI 10.34925/EIP.2023.153.4.210. – EDN AOYJPS.
10. Смирнова А.С. Проблемы правового регулирования франчайзинга в России // Н. Экс. Т. – 2023. – № 3(23). – С. 63-67.
11. Смирнова А.А. Франчайзинг в сфере услуг как драйвер роста малого бизнеса: проблемы и перспективы // Современные технологии управления. – 2023. – № 2(102). – С. 1-12.
12. Титова О.В., Восканян Н.А. Рынок франчайзинга в России // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 7(57). – С. 100-105.
13. Шипунова В.В., Перекрест Н.В. Франчайзинг как инструмент формирования бизнеса в современных условиях России // Управленческий учёт. – 2024. – № 2. – С. 425-432. – DOI 10.25806/uu22024425-432. – EDN CJYUX.
14. Franshiza.ru, каталог франшиз и сайт о франчайзинге: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://franshiza.ru/article/> (дата обращения: 05.03.2025).