

## **Франчайзинговый контракт: условия платежа и методика расчёта доходов и расходов франчайзера**

*Анатолий Сергеевич ИЩУК,  
Всероссийская академия внешней торговли  
(119285 Москва, Воробьевское шоссе, 6А)  
кафедра международной торговли и внешней  
торговли Российской Федерации,  
- аспирант, E-mail: tolik.ishuk@yandex.ru;*

УДК:339.178; ББК:65.42; JEL:L81  
DOI: 10.24412/2072-8042-2023-9-38-46

**Юрий Анатольевич САВИНОВ,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Всероссийская академия внешней торговли  
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),  
профессор кафедры международной торговли и  
внешней торговли Российской Федерации,  
E-mail: Yuriy\_Savinov@vavt.ru

### **Аннотация**

Многообразие платежей является особенностью финансовых потоков во франчайзинге. Помимо регулярных платежей в виде роялти, франчайзи выплачивает и паушальный взнос при заключении договора, а также другие согласованные с франчайзером платежи. Однако, при всём многообразии франчайзинговых платежей, в отечественной литературе отсутствует единая классификация и методика их расчёта. В результате, потенциальные франчайзи часто отказываются от покупки франшизы, избегая сложностей финансовых взаимоотношений с франчайзером. Но и франчайзеры часто рассчитывают платежи, руководствуясь субъективными факторами и не учитывая рыночной конъюнктуры. Опираясь на обзор отечественной и зарубежной литературы, статья анализирует финансовые потоки во франчайзинге и предлагает методику расчёта франчайзинговых платежей. Работа доказывает, что многообразие франчайзинговых платежей обусловлено экономической сущностью франчайзинга и что в основу механизма франчайзинговых платежей заложены объективные рыночные закономерности. Исследование анализирует механизм формирования и распределения франчайзинговых финансовых потоков, и его результаты могут применяться в практике работы франчайзинговых предприятий.

**Ключевые слова:** франчайзинг, франчайзинговый контракт, финансовые потоки, франчайзинговые платежи, роялти, паушальный взнос, франшиза, методика расчёта, франчайзинговые предприятия.

### Franchise Agreement: Payment Terms and Method of Calculating Franchisor's Income and Expenditure

*Anatoly Sergeevich ISHUK,*

*Russian Foreign Trade Academy (119285 Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A), Department of International Trade and Foreign Trade of RF - Postgraduate student, E-mail: tolik.ishuk@yandex.ru;*

*Yuri Anatolievich SAVINOV,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A), Department of International Trade and Foreign Trade of RF - Professor, e-mail: Yuriy\_Savinov@vavt.ru*

#### Abstract

The diversity of fees is a peculiarity of financial flows in franchising. In addition to regular payments in the form of royalty, the franchisee shall also pay a lump sum upon conclusion of the agreement and make all the other negotiated payments. However, in spite of the diversity of franchise payments, there is no unified classification and method of their calculation in Russian literature. As a result, would-be franchisees often give up buying a franchise in order to avoid all the complexities of financial relations with the franchisor. However, franchisors often calculate payments in accordance with subjective realities and do not consider market conditions. The article focuses on financial flows in franchising and offers a method of calculating franchise fees. The article proves that the diversity of franchise fees emanates from economic essence of franchising and that objective market laws should serve as a necessary fundament for franchise fees' calculation. The study analyzes the factors of generation and distribution of franchise financial flows, and its results can be applied to business practices of franchising enterprises.

**Keywords:** franchising, franchise contract, financial flows, franchise fees, royalty, lump sum, franchise, the method of calculation, franchising networks, franchising enterprises.

Для отечественных предпринимателей франчайзинг является относительно новым явлением. Если на Западе опыт систематического применения франчайзинга в бизнесе насчитывает более 170 лет и франчайзинг является результатом эволюции рыночных отношений, то в России эта модель появилась около 30 лет назад.

Отечественная экономическая наука ещё не сформировала единую классификацию франчайзинговых платежей и методику расчёта доходов и расходов франчайзера. Отсутствие единой классификации и методики расчёта ведёт к трудностям во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи.

С одной стороны, франчайзер часто или включает в условия франчайзингового договора выплату таких платежей, которые необоснованно снижают массу прибыли франчайзи, либо напротив не включает в договор такие платежи, которые могли бы справедливо способствовать росту его собственной массы прибыли без



ущерба интересам франчайзи. И то, и другое негативно сказывается на развитии франшизы, поскольку в первом случае дополнительные платежи отпугивают потенциальных франчайзи, а во втором случае недостаток прибыли делает франшизу нерентабельной и вынуждает франчайзера использовать альтернативные модели расширения бизнеса.

С другой стороны, и франчайзи часто вынуждены или платить чрезмерно завышенные платежи, или отказываться от франчайзинга. Если франчайзи выплачивает завышенные платежи, то это часто ведёт к росту риска оппортунизма и, как следствие, к искусственному занижению показателей продаж чтобы снизить сумму роялти.

В итоге, несбалансированность платежей вследствие отсутствия единой классификации ведёт к несбалансированности финансовых потоков между контрагентами, что усугубляется отсутствием единой методики расчёта доходов и расходов франчайзера.

Для устранения этого пробела необходимо сформировать классификацию франчайзинговых платежей, которая способствовала бы сбалансированности финансовых потоков между сторонами, а также соответствующую такой классификации методику расчёта доходов и расходов франчайзера, что и является фокусом данной статьи.

### ВИДЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ

Поскольку франчайзинг представляет собой форму *коммерциализации* объектов интеллектуальной собственности, экономическая сущность франчайзинга подразумевает получение франчайзером от франчайзи выплат в обмен на предоставление объекта интеллектуальной собственности. Такие выплаты ГК РФ называет «вознаграждением» и тем самым закрепляет возмездный характер договора<sup>1</sup>.

Франчайзи выплачивает франчайзеру различные платежи, среди которых экономисты часто выделяют паушальный платёж, роялти и иные платежи (например<sup>2</sup>).

Паушальный платёж представляет собой одновременно выплачиваемую франчайзи в пользу франчайзера сумму по факту заключения договора. Паушальный платёж не зависит от результатов деятельности франчайзи и является для него постоянной издержкой. По сути, паушальный платёж представляет собой плату за риск, который берёт на себя франчайзер, когда предоставляет франчайзи комплекс принадлежащих ему исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности.

Стороны договора могут «разбить» паушальный платёж на фиксированные платежи, уплачиваемые частями. Например, одна часть платежа поступает франчайзеру после предоставления объекта интеллектуальной собственности франчайзи, а другая поступает после открытия торговой точки франчайзи. Однако предприниматели используют такой подход крайне редко.

Другой разновидностью франчайзингового платежа является роялти, которое обычно исчисляют в виде суммы, зависящей от результатов работы франчайзи. Ставка роялти отображает зависимость суммы роялти от результатов работы франчайзи либо в прямой форме, и тогда сумму роялти исчисляют как процент от продаж франчайзи, либо в косвенной форме, и тогда сумму роялти исчисляют как наценку на товар, который франчайзер продаёт франчайзи, а франчайзи реализует потребителю. Последний подход особенно распространён в товарном франчайзинге.

Наиболее часто предприниматели исчисляют роялти по фиксированной ставке. При этом значение такой ставки колеблется в узких пределах и обычно зависит от отрасли, в которой работает компания. К примеру, Д.А.Евстегнеев иллюстрирует эту зависимость для сферы общественного питания и приходит к выводу, что ставка роялти в сфере колеблется от 3% до 5%<sup>3</sup> в зависимости от конкурентных позиций франчайзера.<sup>4</sup> На практике механизм фиксирования ставки роялти во франчайзинге представляет собой проявление рыночного характера экономики, поскольку обеспечивает и франчайзеру, и франчайзи конкурентные показатели нормы и массы прибыли, а значит способствует сбалансированному движению капитала.

Менее распространено исчисление роялти по плавающей ставке и в виде фиксированной суммы. Рисунок 1 наглядно отображает все варианты исчисления ставки роялти. Если ставка плавающая, то её значение изменяется вместе с объёмом продаж франчайзи. При этом её значение может либо снижаться по мере роста объёма продаж и тогда ситуация более выгодна франчайзи, либо повышаться и тогда ситуация более выгодна франчайзеру. В случае с исчислением роялти в виде фиксированной суммы, уплачиваемая сумма роялти остаётся одинаковой вне зависимости от объёма продаж, а значит такая ставка роялти начинает быть постоянной издержкой франчайзи.

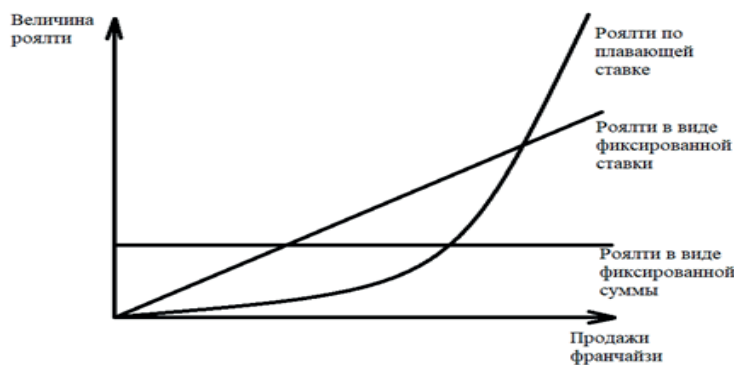


Рис. 1. Виды роялти на графике функции<sup>5</sup>

Fig. 1. Types of royalties on the function graph



Зарубежные экономисты часто критикуют исчисление роялти по плавающей ставке и взимание роялти в виде фиксированной суммы. К примеру, М.С.Нвогугу<sup>6</sup> говорит об эффекте порога, согласно которому франчайзи выгодно увеличивать свои продажи только до определённого предела, при достижении которого франчайзи теряет стимул увеличивать продажи дальше<sup>7</sup>. Взимание же роялти в виде фиксированной суммы ведёт к несбалансированности позиций сторон, поскольку на ранних этапах франчайзер может получать чрезмерно завышенную сумму и тем самым мешать развитию бизнеса франчайзи, а на поздних этапах при успехе франчайзи франчайзер может получать слишком малую сумму для обеспечения рентабельности своего бизнеса. Потому большинство франчайзинговых предприятий не используют такие модели взимания роялти.

Помимо паушального взноса и роялти договор может предусматривать и иные виды платежей в пользу франчайзера. Чаще всего это периодические отчисления на рекламу и единовременное вознаграждение за особые услуги франчайзера, однако в отдельных отраслях у франчайзера могут быть особые статьи расходов, которые франчайзи обязан возмещать исходя из договора.

#### МЕТОДИКА РАСЧЁТА РАСХОДОВ И ДОХОДОВ ФРАНЧАЙЗЕРА

Исходя из классификации франчайзинговых платежей, методика расчёта доходов франчайзера включает как паушальный платёж и роялти, так и иные платежи.

Кроме того, длительность франчайзингового договора подразумевает необходимость учёта инфляции. Э.Д.Аблякимова и Э.Р.Куртвапова приводят статистику, согласно которой средний срок франчайзингового договора в России составляет 3 года, а в зарубежных странах может достигать 10 лет<sup>8</sup>. Исходя из данных Росстата, инфляция с 2020 года по 2022 год составила 27,29%<sup>9</sup>. Если такую величину не учитывать, погрешность расчёта становится слишком велика. Инструментом учёта инфляции при расчёте доходов франчайзера от роялти и иных периодических платежей служит ставка дисконтирования. Учитывать инфляцию при расчёте паушального взноса и иных единовременных платежей не нужно.

Запишем формулу расчёта доходов франчайзера:

$$P = \sum_{i=1}^n \text{Пау} + \sum_{i=1}^n \frac{n_i R_i}{(1+r)^t} + \sum_{i=1}^n \frac{k_i O_i}{(1+r)^t} + \sum_{i=1}^n \text{Проч}$$

где P – доход франчайзера, Пау – сумма паушального взноса, n – периодичность выплаты роялти, r – ставка дисконтирования, t – период, на который заключён франчайзинговый договор, R – сумма роялти, k – периодичность выплаты прочих периодических платежей, O – величина прочих периодических платежей, Проч – сумма прочих единовременно уплаченных платежей.

Проиллюстрируем расчёт примером. Предположим, франчайзер Альфа и франчайзи Бета заключили франчайзинговый договор на 3 года. Паушальный взнос составил 300 т.р. Бета выплачивал роялти раз в месяц в размере 4% от оборота, а кроме того вносил в рекламный фонд Альфы 150 т.р. раз в 6 месяцев и одновременно уплатил 300 т.р. за организацию курсов по обучению персонала. Учитывая, что оборот Беты ежемесячно составлял 900 т.р., а ставка дисконтирования составляла 10%, получим:

$$P = 300 \text{ т.р.} + \frac{36 \times (900 \text{ т.р.} \times 0,03)}{(1 + 0,01)^{36}} + \frac{6 \times 150 \text{ т.р.}}{(1 + 0,01)^{36}} + 300 \text{ т.р.} \approx 1908 \text{ т.р.}$$

Франчайзер часто заключает франчайзинговые соглашения одновременно с несколькими франчайзи, либо некоторые франчайзи могут владеть одновременно несколькими торговыми точками. В этом случае, для расчёта суммарного дохода франчайзера необходимо сложить его доходы с каждой торговой точки каждого из франчайзи и прибавить к этому дополнительные выгоды, полученные за счёт эффекта масштаба. Например, это может быть прибыль с оптовой централизованной закупки оборудования и сырья. Если у франчайзера есть собственные торговые точки, доходы с них также необходимо включить в расчёт суммарного дохода.

В структуру расходов франчайзера входят расходы, связанные с обучением персонала франчайзи, расходы, связанные с рекламой и прочие виды расходов. Важно, чтобы расходы были связаны именно с деятельностью франчайзи. Если расходы единовременные, то учитывать ставку дисконтирования не нужно, а если периодические, то нужно. Если все расходы франчайзера периодические, получим:

$$C = \sum_{i=1}^n \frac{k_i P_{\text{обуч}}}{(1+r)^t} + \sum_{i=1}^n \frac{n_i P_{\text{реклам}}}{(1+r)^t} + \sum_{i=1}^n \frac{l_i P_{\text{прочие}}}{(1+r)^t} \#$$

где  $C$  – расходы франчайзера,  $t$  – длительность договора,  $r$  – ставка дисконтирования,  $P_{\text{обуч}}$ ,  $P_{\text{реклам}}$  и  $P_{\text{прочие}}$  – это соответственно расходы, связанные с обучением франчайзи, связанные с рекламой и прочие расходы, а  $k$ ,  $n$ ,  $l$  – это соответственно коэффициенты периодичности платежей.

Проиллюстрируем расчёт примером. Предположим, что условия по Альфе и Бете остались теми же, но добавим, что Альфа ежегодно тратила 300 т.р. на обучение персонала Беты, 200 т.р. каждые полгода на рекламу Беты и на прочие расходы в среднем уходило 100 т.р. каждый год. Получим:

$$C = \frac{3 \times 300 \text{ т.р.}}{(1 + 0,01)^{24}} + \frac{6 \times 200 \text{ т.р.}}{(1 + 0,01)^{24}} + \frac{3 \times 100 \text{ т.р.}}{(1 + 0,01)^{24}} \approx 1676 \text{ т.р.}$$

Если франчайзи несколько или если у некоторых франчайзи есть несколько франчайзинговых торговых точек, то расходы с каждой торговой точки необходи-



мо суммировать. При этом нужно учитывать и расходы с собственных торговых точек франчайзера, а также дополнительные статьи расходов, которые франчайзер несёт в связи с расширением сети. К примеру, статьёй расходов может служить оплата труда дополнительных менеджеров, ответственных за взаимодействие с франчайзи, поскольку количество менеджеров увеличивается с ростом количества франчайзи.

Представленная модель расчёта доходов и расходов франчайзера отличается простотой, поскольку для получения представления о рентабельности бизнеса достаточно данных бухгалтерской отчётности. Однако модель не учитывает «побочные» выгоды франчайзера. Например, франчайзер иногда может за счёт некоторых торговых точек франчайзи работать не на получение высокой прибыли, а на рост узнаваемости своего бренда.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Структура франчайзинговых платежей включает паушальный платёж, роялти и иные виды платежей. Паушальный платёж взимается единовременно или по частям. Роялти взимается в виде фиксированной суммы, процента от оборота торговой точки франчайзи, либо по плавающей ставке. Иные виды платежей зависят от отрасли и сторонам необходимо фиксировать их в договоре.

2. Взимание паушального платежа в любом виде, роялти в виде процента от оборота торговой точки франчайзи и иных платежей в соответствии с договором между сторонами, является рыночным механизмом, способствующим сбалансированному движению капитала между сторонами.

3. Расчёт доходов франчайзера должен учитывать все виды платежей и для периодических платежей необходим учёт ставки дисконтирования с поправкой на срок действия договора и периодичность выплат. Для расчёта дохода с нескольких франчайзинговых торговых точек необходимо учитывать дополнительную прибыль, получаемую за счёт эффекта масштаба.

4. Расчёт расходов франчайзера должен учитывать расходы на обучение персонала франчайзи, расходы на рекламу и прочие расходы. Для периодических расходов необходим учёт ставки дисконтирования с поправкой на срок действия договора и периодичность выплат. Для расчёта расходов на несколько франчайзинговых торговых точек необходимо учитывать дополнительные расходы, возникающие за счёт расширения сети.



### ПРИМЕЧАНИЯ:

<sup>1</sup> «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) ст.1027 п.1 URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/49c2afdf04c1ba13e815aa8b44287cd4b6cac9f5/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/49c2afdf04c1ba13e815aa8b44287cd4b6cac9f5/) (дата обращения: 27.03.2022)

<sup>2</sup> Борейко Н.А. Эффективность франчайзинга как инструмента управления бизнесом. Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты : электронный сборник статей III Международной научно-практической online-конференции, Новополюцк, 18–19 апреля 2019 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополюцк, 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

<sup>3</sup> Евстигнеев Д.А. Что дает бизнесу внедрение франчайзинга? // Управление продажами, 2020, No2, с.151. URL: <https://grebennikon.ru/article-zdvo.html> (дата обращения: 27.03.2023)

<sup>4</sup> Там же

<sup>5</sup> Составлено автором

<sup>6</sup> Nwogugu, M.I.C. (2019). On Franchise Royalty Rates, Franchise Fees and Incentive Effects. In: Complex Systems, Multi-Sided Incentives and Risk Perception in Companies. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-44704-3\\_8](https://doi.org/10.1057/978-1-137-44704-3_8) (дата обращения: 27.03.2023)

<sup>7</sup> Nwogugu, M.I.C. (2019). On Franchise Royalty Rates, Franchise Fees and Incentive Effects. In: Complex Systems, Multi-Sided Incentives and Risk Perception in Companies. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-44704-3\\_8](https://doi.org/10.1057/978-1-137-44704-3_8) (дата обращения: 27.03.2023)

<sup>8</sup> Аблякимова Э.Д., Куртвапова Э.Р. Франчайзинг как форма активизации предпринимательской деятельности. // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. Сборник научных трудов. // Симферополь, 2022 . С.38 URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48243899> (дата обращения: 27.03.2023)

<sup>9</sup> Рассчитано автором на основе: Федеральная служба государственной статистики // Индексы потребительских цен. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price#> (дата обращения: 27.03.2023)





**БИБЛИОГРАФИЯ:**

Аблякимова Э.Д., Куртвапова Э.Р. Франчайзинг как форма активизации предпринимательской деятельности. // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. Сборник научных трудов. – Симферополь, 2022 . С.35-38 @@ Ablyakimova E`D., Kurtvapova E`.R. Franchajzing kak forma aktivizacii predprinimatel`skoj deyatel`nosti. // Nacional`ny`e e`konomicheskie sistemy` v kontekste formirovaniya global`nogo e`konomicheskogo prostranstva. Sbornik nauchny`x trudov. – Simferopol`, 2022 . S.35-38

Евстигнеев Д.А. Что дает бизнесу внедрение франчайзинга? // Управление продажами. – 2020. – No2. – С.150 - 155 @@ Evstigneev D.A. Chto daet biznesu vnedrenie franchajzinga? // Upravlenie prodazhami. – 2020. – No2. – S.150 - 155.

Кривокоченко Л.В Международные коммерческие операции: учебное пособие для студентов магистратуры ФМБ и программы MBA/ Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. – М.: ВАВТ, 2021. С.49-50 @@ Krivokochenko L.V Mezh-dunarodny`e kommercheskie operacii: uchebnoe posobie dlya studentov magistratury` FMB i programmy` MVA/ Vserossijskaya akademiya vneshnej trgovli Mine`konomrazvitiya Rossii. – М.: VAVT, 2021. S.49-50

Ilan Alon, Michael Alexander Kruesi The enigma of franchising in China // Journal of Business Strategy / ISSN: 0275-6668 Article publication date: 11 November 2019 - <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-06-2019-0108/full/html>

Meredith Hart Free Franchise Startup Checklist - <https://blog.hubspot.com/sales/franchise-opportunities>

Nwogugu, M.I.C. (2019). On Franchise Royalty Rates, Franchise Fees and Incentive Effects. In: Complex Systems, Multi-Sided Incentives and Risk Perception in Companies. Palgrave Macmillan, London. Volume 52, Issue 5, p. 773-787

What is Franchising? - <https://paulcollege.unh.edu/rosenberg/what-franchising>

