

УДК 339.187.44

Мельникова Е.В., к.э.н., доцент,

Лясковская М.Н.,

Старкова Л.С.

ГОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет»,

г. Красноярск, Российская Федерация

## **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ АГРОФРАНЧАЙЗИНГА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕЛКОТОВАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Статья посвящена вопросам разработки франшизы в агропромышленном секторе. Рассмотрены проблемы и перспективы развития франчайзинга. Предложен алгоритм принятия решений при разработке бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель, франчайзинг, устойчивое развитие.

Melnikova E., Lyaskovska M., Starkova L.

## **BUSINESS MODEL AHROFRANCHAYZYNHA AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRODUCTION SMALL-SCALE**

The article is devoted to the development of franchises in the agricultural sector. Problems and prospects of franchising development are considered. Algorithm of decision-making in the development of business models.

Key words: business model, franchising, sustainable development.

Мельнікова Є.В., Ляскоўска М.М., Старкова Л.С.

## **БІЗНЕС-МОДЕЛЬ АГРОФРАНЧАЙЗИНГА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДРІБНОТОВАРНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Стаття присвячена питанням розробки франшизи в агропромисловому секторі. Розглянуто проблеми та перспективи розвитку франчайзингу. Запропоновано алгоритм прийняття рішень при розробці бізнес-моделі.

Ключові слова: бізнес-модель, франчайзінг, сталий розвиток.

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими заданиями.** Решение проблем продовольственной безопасности государства и его регионов сегодня во многом определяется внедрением современных сельскохозяйственных

технологий и инновационных бизнес-моделей, позволяющих обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие предприятий всех форм хозяйствования. В условиях жесткой конкуренции и экспансии зарубежных поставщиков продовольствия, особенно острой становится проблема выживания местных производителей, часто не обладающих ни достаточным потенциалом для развития, ни отработанной моделью ведения бизнеса.

Мы рассматриваем агрофранчайзинг как эффективную и капиталосберегающую форму развития бизнеса в фрагментированных подотраслях сельского хозяйства, как форму кооперации мелких сельхозпроизводителей в продвижении их продукции на конкурентный рынок, как способ использовать потенциал личных подсобных хозяйств и задействовать эффект масштаба производства при небольших инвестиционных вложениях. Социальные преимущества модели не менее важны. Получение опыта предпринимательства, снижение рисков «стартап», доступ к современным агротехнологиям, преодоление скрытой безработицы и рост уровня благосостояния и качества жизни сельского населения – вот далеко не полный перечень социальных преимуществ агрофранчайзинга.

В целом преимущества и целесообразность использования франчайзинга доказаны международной практикой, особенно в странах с высокими темпами развития. Россия является одним из лидеров по темпам развития франчайзинговых сетей, увы, сохраняя общемировую тенденцию к преобладанию торговых и сервисных франшиз. Производственный франчайзинг развит плохо, его популярность низка, а преимущества, обеспечивающие стабильность развития, не вполне осознаются даже опытными участниками франчайзинговых сетей. Медленное развитие характерно и для агрофраншиз, которые мы рассматриваем как разновидность производственных франшиз. Тем не менее, первые агрофраншизы появились и в России в области пчеловодства, птице- и кролиководства, выращивания грибов и в цветоводстве. Успешность их развития во многом связана с государственной поддержкой на региональном уровне.

Данное исследование посвящено вопросам проектирования франшизы в сфере кролиководства с формированием бизнес-модели вертикально-интегрированной кооперации базового хозяйства и мелких сельхозпроизводителей-франчайзи.

**Анализ последних исследований, в которых начато решение проблемы.** Определимся в понятийном аппарате. Адекватное определение производственного франчайзинга дано В. Довганем: «это франчайзинг, при котором пользователь (франчайзи) приобретает право

использовать производственный потенциал, ноу-хау, товарную марку, рекламу, каналы сбыта правообладателя (франчайзера) при производстве своей продукции» [1].

Анализ уже имеющегося опыта развития кролиководческих франшиз в ряде регионов России показывает, что участники этой бизнес-модели сталкиваются с типовыми для производственного франчайзинга проблемами экономического, социально-психологического и правового характера. В [2] особенно подробно проведен анализ правовых проблем, часть из них решены благодаря внесению изменений в Гражданский Кодекс РФ. Возможно, именно совершенствование нормативно-правового регулирования может стать переломным моментом в развитии производственного франчайзинга и разработке механизмов и условий для кредитования франчайзи, государственной поддержки социально-значимых проектов на основе франчайзинга, создании информационной среды, преодоления недоверия к столь популярной во всем мире модели бизнеса.

**Цель статьи:** изучить вопросы разработки франшизы в агропромышленном секторе, рассмотреть проблемы и перспективы развития франчайзинга, предложить алгоритм принятия решений при разработке бизнес-модели.

**Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.** Обзор опыта применения агрофраншиз позволяет выделить критические точки развития модели франчайзинга в сельском хозяйстве. Так, некоторые предлагаемые на рынке «агрофраншизы» не всегда соответствуют идеологии франчайзинга и не содержат в себе такого отличительного признака как передача прав на использование товарного знака и ноу-хау, что может дискредитировать франчайзинг. Существующее в России правовое поле, в том числе необходимость регистрации договоров передачи права интеллектуальной собственности требуют дополнительных затрат времени и ресурсов, что понижает заинтересованность в «приобретении» агрофраншиз. Недостаточная информированность о франчайзинге как концепции бизнеса порождает риски предпринимательской недобросовестности в части подмены форматов развития.

Важнейшей проблемой является недостаточный уровень собственных инвестиций на селе, что может быть компенсировано различными источниками микрофинансирования, в том числе за счет средств франчайзеров (правообладателей) и различных форм государственной поддержки.

Агрофранчайзинг для России является достаточно новым явлением и недостаточно хорошо разработанным форматом. Оценка перспектив развития агрофранчайзинга требует понимания преимуществ франчайзинга в целом и конкретной франшизы в частности для всех участников. Франчайзер получает возможность расширить бизнес и продвинуть бренд на новые региональные рынки без прямых затрат на создание предприятия. Франчайзи пользуется известной маркой, получает технологию и бизнес-процессы «под ключ», необходимую методическую и информационную поддержку, благодаря чему обеспечивается конкурентоспособность предприятия, экономия затрат на рекламу и продвижение.

Важным моментом является тот факт, что франчайзи при определенных условиях может стать конкурентом для франчайзера, что приводит к конфликту интересов. Отправной точкой при проектировании любой франшизы должен стать анализ конкурентной среды, оценка фрагментированности отрасли. В агросекторе область применения франчайзинга ограничена, на наш взгляд, животноводством и теми подотраслями, в которых преобладает мелкотоварное производство. Для выделения фрагментированных подотраслей мы предлагаем воспользоваться критерием М.Портера, который считает фрагментированными рынки, где на долю четырех ведущих фирм приходится менее 40% рынка.

Кролиководство безусловно является фрагментированной подотраслью, индустриальные технологии развиты не везде, преобладает мелкотоварное производство, эффект масштаба не является решающим фактором успешности бизнеса. При небольшой доле рынка и надлежащем ведении бизнеса можно обеспечить высокую рентабельность на вложенный капитал. Это еще один аргумент в пользу выбора кролиководства для отработки схемы кооперации. Решающим фактором успеха является организационная проработка схемы бизнес – процессов и возможностей задействования господдержки.

Проводя оценку рынка, важно правильно определить его границы, масштаб. Именно от этого зависит, будет ли проектируемая франшиза международной, национальной или границы ее распространения будут даже при благоприятном развитии сети ограничены регионом. Немаловажным фактором является специфика регулирования исследуемого рынка со стороны государства. Согласно Доктрины продовольственной безопасности определены пороговые значения самообеспечения основными продуктами питания, для мяса и мясных продуктов установлен уровень в 85%, причем таких показателей стремятся достичь и в масштабах регионов. В силу этого формируется

явный приоритет для местных производителей и можно ожидать поддержки развития кролиководческих агрофраншиз в рамках региональных программ.

Проектирование агрофраншиз требует подготовленности правообладателей, самостоятельных исследований рынка, месторасположения потенциальных франчайзи и их количества, изучения инфраструктуры, маркетинговых мероприятий, предварительной популяризации этой формы сотрудничества и дополнительной работы с сельскими жителями по формированию предпринимательских навыков.

Франчайзер будет нести ответственность за качество и безопасность продукта, в связи, с чем должны быть разработаны требования к экологии, чистоте, гигиене, используемым кормам, препаратам и добавкам и другим факторам, влияющим на характеристику продукта.

Важное значение для правообладателя, особенно в первый год функционирования любого предприятия франчайзи является осуществление контроля со стороны франчайзера с целью оценки качества самого проекта и своевременного исправления возможных ошибок и нарушений, допущенных франчайзи.

Для обеспечения успешности сельских предпринимателей и с учетом возможной недостаточности знаний потенциальным франчайзи должна быть оказана помощь в составлении реальных бизнес-планов, а впоследствии бухгалтерских отчетов, юридическая и кадровая поддержка. Необходима популяризация модели франчайзинга на селе, привлечение внимания к преимуществам, предоставляемым франшизой начинающему предпринимателю. К таковым относятся:

- возможность тиражирования успешных бизнес-проектов и соответственно экономия времени при открытии предприятия;
- расширение возможностей выбора сектора деятельности;
- экономия затрат на информационные, маркетинговые, организационные и другие расходы;
- возможность использовать завоевавшую лояльность потребителей торговую марку;
- поддержка со стороны опытного партнера и дополнительные возможности повышения квалификации;
- право работать с уже известными поставщиками;
- участие в корпоративных мероприятиях и приобретение нового социального статуса.

Серьезным вопросом выбора является концепция собственности франчайзи: это может быть самостоятельная покупка или выкуп у франчайзера оборудования, оплата может входить в стоимость франшизы

и тогда собственником останется франчайзер, это может быть оплата с рассрочкой с последующим переходом собственности франчайзи, это может быть лизинг и другие приемлемые формы. Как вариант можно рассматривать ссуду на покупку оборудования и формирование оборотных средств. От этого зависит привлекательность франшизы, заинтересованность в ее приобретении, варианты сотрудничества и в конечном счете решение вопросов занятости и доходности для сельского предпринимателя. Материалы и руководящие документы должны позволять без дополнительных затрат создать предприятие франчайзи, соответствующее требованиям правообладателя.

Важное значение имеют лицензионные платежи, их обоснованность и приемлемость, расчеты доходности и окупаемости, и если эти расчеты не будут соответствовать действительности, то в будущем конфликт может испытывать вся сеть. В агросекторе оправданным является сочетание паушального (единовременного) платежа и роялти, что позволяет достичь сбалансированности интересов франчайзеров и франчайзи в кратко- и долгосрочной перспективе. Возможно установление лишь паушального платежа с оплатой в рассрочку, что безусловно снижает риски для франчайзи. Обоснованной и привлекательной должна быть цена выкупа товаров у франчайзи и процедура их передачи.

Привлекательность франшизы для сельского жителя во многом определяется сроками между вложением денежных средств и первым урожаем или другим продуктом, готовым для выкупа. Как правило, срок этот больший, чем в любом другом секторе экономики, поэтому особую актуальность имеет система стимулов для предпринимателя.

Кролиководство в промышленных масштабах по-разному выгодно в разных регионах. Рентабельность бизнеса, связанного с разведением и выращиванием кроликов, реализация мяса кролика, напрямую связана с уровнем спроса на мясо этих животных. Поэтому при построении и последующем внедрении бизнес-проекта, связанного с кролиководством, был достаточно глубоко и объективно изучен рынок мяса кроликов, существующий в нашем регионе. Сделан вывод о ненасыщенности рынка.

В связи с новизной тематики не были в достаточной степени исследованы программы, в которых предусмотрено софинансирования малых предприятий на этапе их становления. Но из текста известных программ можно сделать предварительный вывод о том, что франчайзинг рассматривается как перспективное направление и позитивным фактором является предусмотренное на государственной уровне предоставление грантов на «покупку» франшизы.

Такая система государственного стимулирования приводит к заинтересованности в большей степени организатора сети, а не начинающего предпринимателя, который, как правило, до заключения договора даже не всегда понимает существа отношений, во-вторых, это может привести к конфликту между правообладателем и «приобретателем» франшизы, при этом риск правообладателя в этом случае минимален.

Для агросектора, где в настоящее время интеллектуальная составляющая франчайзинга недостаточно воспринимается и товар производится самим франчайзи, гранты должны предоставляться на становление бизнеса в части покрытия эксплуатационных расходов. Франшиза в этом случае будет лишь дополнительной гарантией эффективного освоения гранта.

При этом успешность франшизного проекта должна быть оценена по ряду квалификационных признаков самого правообладателя, таких как, например, срок присутствия на рынке, количество точек сети, количество отказов, потенциал роста, простота копирования готовой модели и др. Это позволит не только уменьшить риски готовящихся к участию в бизнесе сельских жителей, особенно молодежи, но и продвинуть инновационные агропроекты, а также повысить уровень обоснованности представления грантов. Это также будет серьезным шагом к решению вопросов преддоговорного раскрытия информации, необходимой предпринимателю для принятия обоснованного решения о «покупке» франшизы. При этом, если мы хотим развивать агрофранчайзинг и стимулировать его развитие, на наш взгляд, гранты для сектора агрофраншиз должны быть несколько больше, чем для открытия единичного предприятия.

Возможны и другие стимулы, например ссуды под будущий урожай из различных фондов и фондов правообладателя, с учетом окупаемости, лизинг и др. Можно принять во внимание тройственные союзы, например некоммерческой организации, франчайзера и франчайзи или использование схем субсидирования через некоммерческие организации под определенную группу проектов или создание долевых «деревенских» банков, что имеет место в международной практике. Но эти вопросы требуют самостоятельного глубокого и комплексного изучения.

Поддержка государства на уровне краевых властей позволила бы профинансировать создание племенных хозяйств, убойных и комбикормовых цехов. Создание племенных ферм с целью использования племенного скота для воспроизводства стада позволит улучшить генетический потенциал сельскохозяйственных животных, что даст возможность добиться высокого уровня их продуктивности и увеличения валового производства животноводческой продукции.

Обобщая вышесказанное, предложим следующий алгоритм принятия решений при проектировании условий франшизы:

- анализ состояния и перспектив развития рынка;
- оценка возможностей получения государственной поддержки;
- выбор концепции собственности и покупка оборудования;
- определение функциональных сфер поддержки со стороны владельца франшизы и областей контроля деятельности франчайзи франчайзером;
- выделение областей кооперации франчайзера и франчайзи;
- оценка эффективности кооперации для каждого из участников и источников синергического эффекта.

**Выводы.** Придавая большое значение государственной поддержке, мы исходим из опыта ряда регионов России, где благодаря различным моделям частно-государственного партнерства кролиководство развивается быстрыми темпами, а руководство муниципальных образований выполняет роль «развивателя территорий». В силу природно-климатических различий проектируемая агрофраншиза, как способ передачи технологии, должна иметь региональный, а не межрегиональный или национальный масштаб.

Концепция собственности находится в стадии разработки, формируется модель социологических исследований потенциальных франчайзи, позволяющих оценить степень их готовности к работе по франшизе. Определены области кооперации участников сети, в том числе предполагается централизованная поставка молодняка, оборудования и кормов, вакцинация, обучение; помощь в получении субсидий, кредитов, господдержки; организация переработки. Предлагаемая схема бизнес-процессов позволяет задействовать потенциал ЛПХ, обеспечивая полную или частичную занятость, повысить качество рациона сельчан, развивать навыки ведения бизнеса и агрокультуру, вовлекать в предпринимательскую деятельность широкие слои населения.

Франчайзинг обретает все большую популярность в России. Это действительно очень быстро растущее и крайне важное направление развития бизнеса. Использование агрофранчайзинга в российской практике повлияет на изменение структуры сельского населения в части занятости и доходности, а соответственно явится дополнительным фактором для экономического и социального развития села.

1. Довгань В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса: организационные, технологические, методологические аспекты). Практическое пособие для предпринимателей : [Текст] / В.В. Довгань. – Тольятти: «Дока-Пресс», 1994. – С. 14.
2. Федорова В.В. Формирование стратегии развития промышленного предприятия на основе

- франчайзинга [Текст] / В.В.Федорова //Экономические науки. – 2010. – №7. – С. 183–186.
3. Лищук А.А. Стратегические факторы обеспечения устойчивости предпринимательских структур: Автореф. ...канд. экон. наук: [Текст] / А.А. Лищук. – СПб.: изд-во СПбГУЭФ, 2007. – 20 с.
  4. Рыкова И.В. Перспективы агрофранчайзинга в России: [Текст] / И.В.Рыкова // Школа профессионального франчайзинга. – 2011. – С. 4.
  5. Сосна С. Франчайзинг. Коммерческая концессия. [Текст] / С.Сосна, Е.Васильева. – Москва: «Академкнига», 2005. – 376 с.
  6. Земляков Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: [Текст] / Д.Н.Земляков, М.О.Макашев. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 144 с.