

УДК 338.46

Шишко Степан Александрович

студент, бакалавр бизнес-информатики, Новосибирский государственный университет, Россия, г. Новосибирск

Федякин Дмитрий Анатольевич

студент, бакалавр бизнес-информатики, Новосибирский государственный университет, Россия, г. Новосибирск

Мухамедзянова Алина Игоревна

бакалавр менеджмента, Новосибирский государственный университет, Россия, г. Новосибирск

СРАВНИТЕЛЬНОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МЕЖДУ ОТКРЫТИЕМ ФИЛИАЛА И ФРАНЧАЙЗИНГОМ ПРИ МАСШТАБИРОВАНИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

В статье на примере малого предприятия по организации детских мероприятий сравниваются два варианта масштабирования — открытие собственного филиала и франчайзинг. Проведены расчёт точки безубыточности и качественная оценка рисков обоих вариантов. Установлено, что для семейной компании, ориентированной на устойчивое развитие, франчайзинговая модель предпочтительнее вследствие меньших капитальных вложений и распределения операционных рисков.

Annotation

Using the example of a small children's event company, the article compares two scaling options — opening a company-owned branch and franchising. A break-even calculation and a qualitative risk assessment of both options are carried out. It is established that for a family company oriented towards sustainable development, the

franchising model is preferable owing to lower capital investments and the distribution of operating risks.

Ключевые слова: масштабирование, франчайзинг, открытие филиала, точка безубыточности, оценка рисков, сфера услуг, малое предприятие

Keywords: *scaling, franchising, branch opening, break-even point, risk assessment, service sector, small enterprise*

Введение

Для малого предприятия сферы услуг выбор способа масштабирования является одним из решающих управленческих решений, поскольку неверно выбранная модель роста способна привести не только к финансовым потерям, но и к утрате репутации на рынке [1]. Особенно значимой данная проблема становится в событийной индустрии, где качество услуги напрямую зависит от квалификации персонала, а «сарафанное радио» быстро распространяет как положительные, так и отрицательные оценки. Цель настоящей статьи состоит в сравнительном обосновании выбора между открытием собственного филиала и франчайзингом при масштабировании малого предприятия сферы услуг. Объектом анализа выступает компания по организации детских мероприятий, рассматривающая выход за пределы домашнего региона.

Основная часть

Рассматриваемая компания достигла предела роста оборота на домашнем рынке: спрос на сезонные программы стал превышать предложение, а поиск квалифицированных кадров затруднился. Одновременно предприятие обладает признаками готовности к масштабированию — проверенной бизнес-моделью, устойчивым спросом на продукт за пределами домашнего региона, квалифицированной командой и внедрённой системой контроля качества [2]. Собственник сформулировал два условия дальнейшего роста: географическое расширение за пределы домашнего региона и использование уже проверенных программ без разработки новых продуктов. Указанные условия ограничивают

множество допустимых стратегий двумя вариантами — открытием собственного филиала в другом городе и передачей бизнес-модели по франшизе.

Для количественной оценки первого варианта был проведён расчёт точки безубыточности по двум флагманским сезонным программам применительно к городу, отобранному по критериям численности населения свыше 500 тыс. человек, удалённости в пределах 1000 км от домашнего региона, сходства климатических условий и уровня платёжеспособности населения. Для программы премиального сегмента при постоянных издержках 441 700 рублей, средней выручке с группы 50 000 рублей и переменных издержках 29 665 рублей на группу точка безубыточности составляет двадцать две группы, или около 889 тыс. рублей выручки. Для программы среднего ценового сегмента при постоянных издержках 135 942 рубля, выручке с группы 37 500 рублей и переменных издержках 22 950 рублей точка безубыточности достигается на десяти группах, или около 350 тыс. рублей. Расчётная рентабельность обеих программ при плановой загрузке превышает показатели предшествующих лет на домашнем рынке, что подтверждает экономическую состоятельность географического расширения.

Второй вариант — франчайзинг — предполагает передачу франчайзи прав на использование бренда, бизнес-модели и системы поддержки на условиях, регулируемых договором коммерческой концессии [3]. Сопоставление рыночных предложений франшиз в сегменте детских мероприятий позволило сформировать параметры собственной модели: паушальный взнос 500 тыс. рублей, роялти 8% от выручки, но не менее 100 тыс. рублей в месяц, с передачей ноу-хау, ведением социальных сетей, юридическим сопровождением и предоставлением настроенной CRM-системы. Минимальный гарантированный платёж выполняет функцию защиты интересов франчайзера и одновременно фильтрует неподготовленных партнёров, а комбинация фиксированного платежа с процентом от выручки стимулирует развитие франчайзи.

Каждый из вариантов характеризуется собственным профилем преимуществ и рисков. Открытие филиала обеспечивает полный контроль над

качеством услуг, возможность прямого вмешательства в операционные процессы, получение всей прибыли и прямое взаимодействие с клиентами, однако сопряжено с рисками недостаточной осведомлённости о локальном рынке, нарушения информационных потоков внутри компании, транспортными рисками и недобросовестным исполнением обязательств удалённой командой. Франчайзинг требует меньших капитальных вложений, позволяет параллельно выходить в несколько городов, распределяет операционные риски и повышает заинтересованность местных владельцев, но снижает контроль над качеством, порождает риск недостатка доверия между сторонами, неоправданных ожиданий франчайзи и появления будущего конкурента [1]. Наиболее существенным для франчайзинговой модели остаётся риск потери контроля над качеством, поскольку непрофессиональные действия даже одного франчайзи способны нанести ущерб репутации всей сети [4].

Сопоставление вариантов показывает, что открытие филиала обеспечивает более высокий доход и полный контроль, но требует значительных постоянных издержек в каждом городе и концентрирует операционные риски на головной компании. Франчайзинг менее выгоден на первоначальных этапах, однако обладает рядом стратегических преимуществ: капитальные вложения перекладываются на франчайзи, обеспечивается более быстрый выход на региональные рынки, а с ростом сети увеличивается доход за счёт паушальных взносов и роялти при сохранении ключевых бизнес-процессов в руках правообладателя. Поскольку рассматриваемая компания является семейной и ориентирована на планомерное устойчивое развитие, франчайзинговая модель в большей степени соответствует её целям [5].

Заключение

Проведённое сравнение двух вариантов масштабирования малого предприятия сферы услуг показало, что выбор стратегии определяется не только доходностью, но и целями собственника, допустимым уровнем капитальных вложений и приемлемым профилем рисков. Расчёт точки безубыточности подтвердил экономическую состоятельность географического расширения,

тогда как качественная оценка рисков и стратегических приоритетов обосновала предпочтительность франчайзинговой модели для компании, ориентированной на устойчивое долгосрочное развитие при ограниченных капитальных вложениях. Предложенный подход к обоснованию выбора может быть адаптирован для других малых предприятий сферы услуг после анализа их ресурсов, финансового положения и специфики деятельности. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку системы мотивации франчайзи и совершенствование механизмов поддержания качества услуг в распределённой сети.

Introduction

For a small service enterprise, the choice of a scaling method is one of the decisive managerial decisions, since an incorrectly chosen growth model can lead not only to financial losses but also to a loss of market reputation [1]. This problem becomes especially significant in the event industry, where the quality of a service directly depends on staff qualifications, while word of mouth rapidly spreads both positive and negative assessments. The aim of this article is to provide a comparative justification of the choice between opening a company-owned branch and franchising when scaling a small service enterprise. The object of analysis is a children's event company considering expansion beyond its home region.

Main part

The company under consideration has reached the ceiling of turnover growth in its home market: demand for seasonal programmes has begun to exceed supply, and the search for qualified staff has become more difficult. At the same time, the enterprise shows signs of readiness for scaling — a proven business model, sustainable demand for the product beyond the home region, a qualified team and an implemented quality control system [2]. The owner formulated two conditions for further growth: geographic expansion beyond the home region and the use of already tested programmes without developing new products. These conditions narrow the set of

admissible strategies to two options — opening a company-owned branch in another city and transferring the business model through a franchise.

For a quantitative assessment of the first option, a break-even calculation was carried out for two flagship seasonal programmes with respect to a city selected according to the criteria of a population exceeding 500 thousand people, a distance within 1000 km from the home region, similarity of climatic conditions and the level of population solvency. For the premium-segment programme, with fixed costs of 441,700 roubles, average revenue per group of 50,000 roubles and variable costs of 29,665 roubles per group, the break-even point amounts to twenty-two groups, or about 889 thousand roubles of revenue. For the mid-price-segment programme, with fixed costs of 135,942 roubles, revenue per group of 37,500 roubles and variable costs of 22,950 roubles, the break-even point is reached at ten groups, or about 350 thousand roubles. The calculated profitability of both programmes at the planned load exceeds the indicators of previous years in the home market, which confirms the economic viability of geographic expansion.

The second option — franchising — presupposes granting the franchisee the rights to use the brand, business model and support system on terms regulated by a commercial concession agreement [3]. A comparison of market franchise offers in the children's event segment made it possible to form the parameters of the company's own model: a lump-sum fee of 500 thousand roubles, royalties of 8% of revenue but not less than 100 thousand roubles per month, with the transfer of know-how, the management of social networks, legal support and the provision of a configured CRM system. The minimum guaranteed payment protects the franchisor's interests and simultaneously filters out unprepared partners, while the combination of a fixed payment with a percentage of revenue stimulates the development of the franchisee.

Each option is characterized by its own profile of advantages and risks. Opening a branch ensures full control over service quality, the possibility of directly intervening in operational processes, the receipt of all profit and direct interaction with clients, but it is associated with the risks of insufficient awareness of the local market, disruption of information flows within the company, transport risks and the improper

fulfilment of obligations by a remote team. Franchising requires lower capital investments, allows simultaneous entry into several cities, distributes operating risks and increases the interest of local owners, but it reduces control over quality and gives rise to the risk of a lack of trust between the parties, unjustified expectations of the franchisee and the emergence of a future competitor [1]. The most significant risk for the franchising model remains the loss of control over quality, since the unprofessional actions of even a single franchisee can damage the reputation of the entire network [4].

A comparison of the options shows that opening a branch provides higher income and full control but requires significant fixed costs in each city and concentrates operating risks on the parent company. Franchising is less profitable at the initial stages, yet it possesses a number of strategic advantages: capital investments are shifted onto the franchisee, faster entry into regional markets is ensured, and as the network grows income increases through lump-sum fees and royalties while key business processes remain in the hands of the rights holder. Since the company under consideration is a family business oriented towards steady sustainable development, the franchising model corresponds to its goals to a greater extent [5].

Conclusion

The conducted comparison of two scaling options for a small service enterprise has shown that the choice of strategy is determined not only by profitability but also by the owner's goals, the admissible level of capital investment and an acceptable risk profile. The break-even calculation confirmed the economic viability of geographic expansion, whereas the qualitative assessment of risks and strategic priorities substantiated the preference for the franchising model for a company oriented towards sustainable long-term development with limited capital investments. The proposed approach to justifying the choice can be adapted for other small service enterprises after an analysis of their resources, financial position and the specific nature of their activity. Further research should be directed towards the development of a franchisee motivation system and the improvement of mechanisms for maintaining service quality in a distributed network.

Список литературы

1. Сафин Р.И. Основные риски масштабирования бизнеса: сущность и особенности минимизации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 12-8 (80). С. 160–162.
2. Еромасова А.А. и др. Масштабирование в задачах оптимизации управления на примере оптимизации управления продажами отельного бизнеса // Вестник Российского нового университета. Серия: Сложные системы: модели, анализ и управление. 2019. № 1. С. 100–109.
3. Бареева И.А., Горшкова М.А. Международный бизнес в форме франчайзинга в России и за рубежом // Социальные и гуманитарные науки в XXI веке: итоги, вызовы, перспективы. 2020. С. 16–24.
4. Никонов О.К. Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 4А. С. 350–357.
5. Данилина Н.В. Масштабирование Agile в организации: теоретические основы и направления исследований // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 5. С. 162–183.
6. Меры поддержки МСП. Портал государственных услуг Российской Федерации. URL: https://www.gosuslugi.ru/life/details/business_support_measures (дата обращения: 20.06.2026).

References

1. Safin R.I. Osnovnye riski masshtabirovaniya biznesa: sushchnost' i osobennosti minimizatsii [The main risks of business scaling: essence and features of minimization]. Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire, 2021, no. 12-8 (80), pp. 160–162.
2. Eromasova A.A. et al. Masshtabirovanie v zadachakh optimizatsii upravleniya na primere optimizatsii upravleniya prodazhami otel'nogo biznesa [Scaling in management optimization tasks by the example of optimizing sales management of the

hotel business]. *Vestnik Rossiyskogo novogo universiteta. Seriya: Slozhnye sistemy: modeli, analiz i upravlenie*, 2019, no. 1, pp. 100–109.

3. Bareeva I.A., Gorshkova M.A. *Mezhdunarodnyy biznes v forme franchayzinga v Rossii i za rubezhom [International business in the form of franchising in Russia and abroad]*. *Sotsial'nye i gumanitarnye nauki v XXI veke: itogi, vyzovy, perspektivy*, 2020, pp. 16–24.

4. Nikonov O.K. *Biznes-modeli masshtabirovaniya kak strategiya razvitiya inostrannykh i rossiyskikh kompaniy [Scaling business models as a development strategy of foreign and Russian companies]*. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 2022, vol. 12, no. 4A, pp. 350–357.

5. Danilina N.V. *Masshtabirovanie Agile v organizatsii: teoreticheskie osnovy i napravleniya issledovaniy [Scaling Agile in an organization: theoretical foundations and research directions]*. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*, 2023, no. 5, pp. 162–183.

6. *Mery podderzhki MSP [Support measures for SMEs]*. Portal of state services of the Russian Federation. Available at: https://www.gosuslugi.ru/life/details/business_support_measures (accessed 20.06.2026).