

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 3(72). С. 75–80
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;3(72):75–80

Научная статья

УДК: 334.7(470)

doi: 10.47598/2078-9025-2026-3-72-75-80

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Татьяна Владимировна Матягина^{1✉}, Лариса Владимировна Ситникова²

^{1,2}Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Россия

¹matyaginatv@mail.ru✉

²s-larissa@yandex.ru

Аннотация. Сфера регионального пассажирского автотранспорта характеризуется высокой капиталоемкостью, жестким государственным регулированием и зависимостью от конкурсных процедур. В последние годы произошли значительные изменения в динамике рынка пассажирских автоперевозок. По мнению экспертов рынок перешел в стадию устойчивого сжатия. В результате этого организации-перевозчики столкнулись с комплексом сложных проблем, решение которых требует поиска новых моделей ведения бизнеса. Цифровые *travel-tech* платформы, франчайзинговые и партнерские модели в пассажирских перевозках создают для таких предприятий реальную возможность восстановления и роста. В статье рассматриваются особенности применения франчайзинга в пассажирских автоперевозках.

Ключевые слова: франчайзинг, пассажирские перевозки, стратегия развития, интеграция бизнеса

Для цитирования: Матягина Т. В., Ситникова Л. В. Особенности применения франчайзинга при реализации стратегии развития автотранспортного предприятия // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 3 (72). С. 75–80. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-3-72-75-80>.

Research article

FEATURES OF APPLYING FRANCHISING IN THE IMPLEMENTATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Tatyana V. Matyagina^{1✉}, Larisa V. Sitnikova²

^{1,2}Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

¹matyaginatv@mail.ru✉

²s-larissa@yandex.ru

Abstract. The regional passenger transport sector is characterized by high capital intensity, strict government regulation, and dependence on competitive bidding. In recent years, significant changes have occurred in the dynamics of the passenger transport market. According to experts, the market has entered a stage of sustained contraction. As a result, carriers are faced with a range of complex issues, the solution to which requires the search for new business models. Digital travel-tech platforms, franchising, and partnership models in passenger transportation offer such enterprises a real opportunity for recovery and growth. This article examines the specifics of franchising in passenger transport.

Keywords: franchising, passenger transportation, development strategy, business integration

For citation: Matyagina T. V., Sitnikova L. V. Features of applying franchising in the implementation of the development strategy of a motor transport enterprise. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(3(72)):75–80. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-3-72-75-80>.

Уровень развития франчайзинга как института мягкой интеграции бизнеса наглядно прослеживается в статистике соответствующего рынка. Анализ показателей за 2022–2025 гг. свидетельствует о его устойчивом развитии (таблица 1). Динамика объемных показателей рынка остается положительной, хотя темпы роста по отдельным позициям сокращаются. Наблюдается рост объема рынка, количества франчайзинговых точек и числа брендов. Хорошо выражена тенденция роста доли компаний, выходящих на зарубежные рынки. Сохраняется на высоком уровне доля отечественных брендов. Постепенно увеличивается средний возраст франшиз. В целом динамика показателей российского рынка франчайзинга свидетельствует о его количественном и качественном росте.

В изменении структуры рынка по сферам бизнеса отмечается устойчивая тенденция роста доли франшизы в сфере услуг (за последние 4 года она выросла с 49 до 55 %). Высокая доля сервисных направлений объясняется стабильным спросом, сравнительно невысокими стартовыми затратами и возможностью быстрого масштабирования бизнеса. Немаловажную роль сыграл и тот факт, что действие внешнеполитических факторов на сферу услуг оказалось минимальным. Санкционное давле-

ние не только не повлияло на эту сферу, но открыло новые возможности для развития.

Значимым сегментом третичного сектора экономики — сферы услуг — являются пассажирские автоперевозки. Региональный рынок автобусных услуг долгое время оставался раздробленным, в каждом районе действовало несколько небольших частных перевозчиков.

Как показал анализ, многие региональные перевозчики столкнулись с рядом общих проблем: ужесточение отраслевых требований, чрезмерная зависимость от узкого круга государственных заказчиков; отсутствие цифровых каналов продаж; выбытие лизингового парка автотранспортных средств. Указанные проблемы усугубляются высоким уровнем конкуренции, сложившемся в силу большой раздробленности рынка, в сочетании с ограниченными возможностями укрепления рыночной позиции. Как следствие, сформировалась тенденция сокращения рынка пассажирских перевозок, как в целом в России, так и в отдельных регионах [5]. При этом аналитики отмечают изменение структуры рынка и постепенное вытеснение малого бизнеса более крупными компаниями.

С другой стороны усиливается процесс консолидации через объединение автопарков, расширение географии маршрутов и введение

Таблица 1. Показатели рынка франшизы в России за 2022–2025 гг. [1–4]

Показатель	Достигнутые значения на начало года			
	2023	2024	2025	2026
Оборот рынка франчайзинга, трлн руб.	2,78	3,18	3,72	3,81
Число франчайзинговых точек, тыс. шт.	80	100	200	550
Число франшиз (брендов)	3249	3 445	3860	4015
Число новых франшиз за год	400	320	500	200
Средний возраст франшиз, лет	5,04	5,8	6,4	7
Доля российских брендов, %	—	87	89	97
Занятость в сфере франчайзинга, млн чел.	1,24	1,38	1,45	1,46
Выход на зарубежные рынки, %	35,4	31	43	46

общих стандартов работы. Это создает благоприятные условия для применения договорных форм интеграции, в частности — франчайзинга, рассматриваемого в качестве одной из ключевых моделей интеграции бизнеса [6] (таблица 2).

Применение франчайзинга на рынке автобусных пассажирских перевозок имеет существенную отраслевую специфику, отличающую его от классических сфер использования этой модели. Главные особенности рассматриваемой сферы заключаются в следующем:

- высокая капиталоемкость бизнеса. Стоимость одного нового автобуса среднего класса в 2025–2026 гг. составляет 10–18 млн руб., а междугородного — до 25 млн руб. Это значит, что франчайзи не может стартовать с минимальными вложениями и нуждается в продуманных схемах лизинга и кредитования;

- жесткое регулирование со стороны государства. Деятельность по перевозке пассажиров автобусами регулируется Федеральным законом № 20-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом», Федеральным законом № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности», а также многочисленными постановлениями Правительства Российской Федерации и нормативными актами Министерства транспорта Российской Федерации. Франчайзи обязан получить лицен-

зию и допуск на маршруты, а франчайзер должен предусмотреть в своей модели полную совместимость с этими требованиями;

- зависимость от транспортной инфраструктуры и расписаний. Маршрут автобуса не подлежит перемещению. Он закреплён конкурсной документацией и утверждён муниципальными властями. Результатом становится низкая мобильность франчайзи на рынке и повышенные требования к франчайзеру;

- значимость стандартов безопасности и качества обслуживания. Репутация бренда напрямую зависит от технического состояния автобусов, профессионализма водителей, соблюдения расписания, чистоты салонов;

- относительно длительные сроки окупаемости. В пассажирских перевозках типичный срок окупаемости составляет 3–5 лет за счёт высокой капиталоемкости. Это требует от франчайзера предлагать долгосрочные договоры (как правило, на 5–7 лет и более);

- сложность контроля операционной деятельности на расстоянии. Франчайзер не может в режиме реального времени видеть, как ведёт себя водитель на линии, поэтому решающую роль играют технические средства контроля: системы ГЛОНАСС/GPS-мониторинга, тахографы, видеорегистраторы, а также электронные системы продажи билетов [7].

С учётом перечисленных особенностей состав типового франшизного пакета для предприятия пассажирского автотранспорта вклю-

Таблица 2. Применимость видов франчайзинга в сфере пассажирских перевозок

Вид франчайзинга	Содержание	Применимость в автобусных перевозках
Товарный (продуктовый)	Право реализовывать товары франчайзера под его торговой маркой.	Низкая
Производственный	Передача технологии производства и права выпуска продукции под брендом франчайзера.	Неприменим
Сервисный (бизнес-формата)	Передача целостной модели ведения бизнеса: бренд, технологии обслуживания, стандарты, обучение персонала, методология ценообразования.	Высокая (основной вид для перевозок)
Конверсионный	Присоединение действующих независимых перевозчиков к существующей франшизной сети с принятием ее стандартов.	Высокая (для региональной экспансии)
Мастер-франчайзинг	Передача мастер-франчайзи права развивать сеть на определенной территории, в том числе заключать договоры с субфранчайзи.	Средняя (для крупных регионов)

чает значительно больший набор компонентов, чем в традиционных сферах применения франчайзинга (таблица 3). Особое значение имеют стандарты эксплуатации транспортных средств, единые подходы к обслуживанию пассажиров, цифровые инструменты управления перевозками, а также механизмы обучения персонала. Наличие комплексного пакета позволяет обеспечить единый уровень качества услуг на всей сети маршрутов.

Для франчайзера в сфере пассажирских перевозок преимущества модели включают:

- ускоренное расширение географии бизнеса без необходимости открытия собственных филиалов и масштабных капиталовложений;
- дополнительный доход в виде паушальных взносов и роялти;
- повышение узнаваемости бренда;
- перенос значительной части операционных рисков на партнеров;
- получение информации о новых региональных рынках через сеть.

Для франчайзи ключевые выгоды состоят в следующем:

- получение готовой, проверенной рынком модели ведения перевозок;

- снижение предпринимательского риска;
- поддержка при участии в конкурсах на право обслуживания маршрутов;
- экономия на маркетинге за счет работы под известным брендом;
- доступ к корпоративным условиям закупки топлива, запчастей, страховых полисов;
- помощь в подборе и обучении персонала.

При продуманном подходе к отбору участников соглашения франчайзинговое партнерство при определенных условиях становится не просто механизмом тиражирования, но позволяет создать новую усиленную модель ведения бизнеса. Ключевую роль здесь может сыграть оценка комплементарности потенциальных партнеров. В таблице 4 представлен пример матрицы комплементарности франчайзи (один из локальных автоперевозчиков) и одного из возможных франчайзера (ООО «КАРБАС», владельца бренда «АтласБас»).

Каждой ключевой проблеме компании локального перевозчика может быть сопоставлен конкретный инструмент или ресурс, способный обеспечить ее решение (таблица 5).

Сопоставление профилей франчайзера и франчайзи выявляет почти идеальную ком-

Таблица 3. Состав франшизного пакета для пассажирского перевозчика

Блок пакета	Содержание
Бренд и фирменный стиль	Право использования товарного знака; брендбук; правила оформления автобусов, остановочных пунктов, билетов, форменной одежды водителей и контролеров.
Производственные стандарты	Регламенты технического обслуживания и ремонта; нормативы расхода топлива; правила медицинского осмотра водителей; журналы предрейсового контроля; стандарты безопасности.
Технологии управления	Методики составления расписаний; системы учета пассажиропотока; правила тарификации и применения льгот; единая программа лояльности; формы взаимодействия с диспетчерской службой.
IT-инфраструктура	Доступ к единой системе ГЛОНАСС-мониторинга, программному обеспечению для продажи билетов (касса, мобильное приложение), CRM-системе для работы с пассажирами, бухгалтерским программам.
Обучение и поддержка	Программы обучения руководящего состава, водителей, диспетчеров, контролеров; стажировка на действующих маршрутах франчайзера; методическая поддержка по юридическим, кадровым и операционным вопросам.
Маркетинг	Маркетинговые материалы; стандарты работы с местными СМИ; шаблоны для социальных сетей; участие в федеральных рекламных кампаниях сети.
Юридическое сопровождение	Типовые формы договоров; консультации по участию в конкурсах на право обслуживания маршрутов; помощь в получении лицензий и разрешений.

Таблица 4. Матрица комплементарности компетенций франчайзера и франчайзи

Компетенция / ресурс	Франчайзи	Франчайзер
Лицензия и разрешительная база	Сильная сторона	Дефицит
Опыт эксплуатации перевозок	Сильная сторона	Дефицит
Маршрутные компетенции, бренд	Сильная сторона	Дефицит
Капитал для развития	Дефицит	Сильная сторона
Цифровые продажи и приложение	Дефицит	Сильная сторона
Динамическое ценообразование	Дефицит	Сильная сторона
Маркетинг и клиентский опыт	Зона развития	Сильная сторона

Таблица 5. Ресурсы франчайзингового пакета

Слабая сторона франчайзи	Решение, предоставляемое франчайзером
Отсутствие узнаваемого бренда	Известный бренд федерального уровня, мобильное приложение, фирменный стиль
Отсутствие собственной IT-инфраструктуры	Готовая IT-платформа (продажа билетов, GPS, аналитика, диспетчер)
Узкая клиентская база (преимущественно военкоматы)	Доступ к ~500 000 пассажиров сети в месяц через приложение и сайт
Нестабильность управленческих кадров	Стандартизированные процессы и регламенты, методическая поддержка партнера
Отсутствие средств на маркетинг	Маркетинговое продвижение включено в обслуживание сети, обмен опытом в закрытом клубе перевозчиков
Сложности с получением карточек маршрута	Юридическая помощь, в том числе по конкурсной документации
Узкая выручка по сегментам	Возможность выхода на новые межрегиональные маршруты
Кассовые разрывы, нехватка оборотных средств	Вывод выручки каждую декаду, что ускоряет оборачиваемость денежных средств и снижает кассовые разрывы

плементарность. Таким образом, партнерство строится по принципу взаимного усиления. Франчайзи получает доступ к цифровой платформе, федеральному бренду и инструментам динамического ценообразования, снимая ключевые барьеры — дефицит тех-

нологий и цифровых каналов продаж. Франчайзер получает лицензированного регионального партнера с опытом эксплуатации и разрешительной базой, обеспечивая расширение сети без собственных вложений в парк.

Список источников

1. Богомолов Ю. Аналитика рынка франшиз в России в 2025 году // BUSINESSMENS.RU сайт. URL: <https://businessmens.ru/franchise/article/franchayzing-prodemonstroval-ustoychivyy-rost>. Дата публикации: 24.04.2025.
2. Рынок франчайзинга в России. Итоги ежегодного исследования FRANSHISA.RU за 2023 год // FRANSHISA.RU : сайт. URL https://franshiza.ru/article/read/rynok_franchajzinga_rossii_oborot_rynka_i_zanyatost_osnovnye_cifry_za_2023_god/ (дата обращения: 26.08.2026).

3. Рынок франчайзинга в России. Итоги ежегодного исследования FRANSHISA.RU за 2024 год // FRANSHISA.RU : сайт. URL: https://franshiza.ru/article/read/issledovanie_rynka_franchajzinga_na_2025_god/ (дата обращения: 26.08.2026).

4. Статистика франчайзинга в России. Итоги ежегодного отраслевого исследования franshisa.ru за 2025 год // FRANSHISA.RU : сайт. URL: https://franshiza.ru/article/read/issledovanie_i_analiz_rynka_franchajzinga_v_rossii/ (дата обращения: 26.08.2026).

5. В сфере пассажирских автоперевозок идет консолидация // СКБ Контур : сайт. https://kontur.ru/press/news/82069-v_sfere_passazhirskix_perevozok_idet_konsolidaciya?ysclid=mt5tuy40ss708593099/. Дата публикации: 11.11.2025.

6. Рязанов А. А. Современные виды франчайзинга // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Экономика и управление. 2019. № 2(29). С. 87–93. DOI: 10.21777/2587-554X-2019-87-93.

7. Харитонов П. В. Влияние цифровой экономики на развитие транспортной отрасли // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2022. № 2(48). С. 101–105.

References

1. Bogomolov Y. Analytics of the franchise market in Russia in 2025. BUSINESSMENS.RU website. (In Russ.) Available from: <https://businessmens.ru/franchise/article/franchayzing-prodemonstroval-ustoychivyy-rost>. Publication date: 04.24.2025.

2. Franchising market in Russia. Results of the annual study FRANSHISA.RU for 2023. FRANSHISA.RU: website. URL https://franshiza.ru/article/read/rynok_franchajzinga_rossii_oborot_rynka_i_zanyatost_osnovnye_cifry_za_2023_god/ (date of access: August 26, 2026).

3. Franchising market in Russia. Results of the annual study FRANSHISA.RU for 2024. FRANSHISA.RU: website. (In Russ.) Available from: https://franshiza.ru/article/read/issledovanie_rynka_franchajzinga_na_2025_god/ (date of access: August 26, 2026).

4. Franchising statistics in Russia. Results of the annual industry research franshisa.ru for 2025. FRANSHISA.RU: website. (In Russ.) Available from: https://franshiza.ru/article/read/issledovanie_i_analiz_rynka_franchajzinga_v_rossii/ (date of access: August 26, 2026).

5. Consolidation is underway in the field of passenger road transportation. SKB Kontur: website. (In Russ.) Available from: https://kontur.ru/press/news/82069-v_sfere_passazhirskix_perevozok_idet_konsolidaciya?ysclid=mt5tuy40ss708593099/. Publication date: November 11, 2025.

6. Ryazanov A. A. Modern types of franchising. *Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S. Yu. Vitte. Ekonomika i upravlenie = Bulletin of Moscow University named after S. Yu. Witte. Economics and management*. 2019;(2(29)): 87–93. (In Russ.). DOI: 10.21777/2587-554X-2019-87-93.

7. Kharitonova P. V. The impact of the digital economy on the development of the transport industry. *Problemy`social`no-e`konomicheskogo razvitiya Sibiri = Problems of Socio-Economic Development of Siberia*. 2022;(2):101–105. (In Russ.).

Информация об авторах

Т. В. Матягина — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предпринимательства;

Л. В. Ситникова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предпринимательства.

Information about the authors

T. V. Matyagina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Economics;

L. V. Sitnikova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Economics.

Статья поступила в редакцию 27.08.2026; одобрена после рецензирования 18.09.2026; принята к публикации 22.09.2026.

The article was submitted 27.08.2026; approved after reviewing 18.09.2026; accepted for publication 22.09.2026.