



## **РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАМИ КРОСС-МАРКЕТИНГА ДЛЯ РЫНКА ФРАНЧАЙЗИНГА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Д. С. Дерябина, студентка

E-mail: deryabina1990@list.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»

В. Г. Моисеева, старший преподаватель

E-mail: viktoriya.moiseeva@klgtu.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»

Статья посвящена разработке модели управления инструментами кросс-маркетинга для франчайзинговых сетей в сфере общественного питания. Исследование основано на анализе специфики рынка франчайзинга Калининградской области. В работе выявлены системные проблемы координации маркетинговой деятельности между франчайзи. На основе интеграции теоретических подходов к интегрированным маркетинговым коммуникациям предложена четырехуровневая модель управления. Она обеспечивает синергетический эффект за счет согласования использования инструментов кросс-маркетинга при сохранении операционной автономии франчайзи.

**Ключевые слова:** кросс-маркетинг, интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК), модель управления, франчайзинг, франшиза, общественное питание.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Динамика развития российского рынка франчайзинга, в особенности в сегменте общественного питания, демонстрирует постепенный переход от экстенсивного роста к этапу интенсивной конкуренции и борьбы за лояльность потребителя. В этих условиях традиционные подходы к маркетингу, ограниченные рамки отдельного предприятия, демонстрируют снижающуюся эффективность. На первый план выходит задача объединения усилий всех участников франчайзинговой сети для создания единого и мощного коммуникационного воздействия. Особую актуальность эта проблема приобретает в изолированных и высококонкурентных регионах, каким является Калининградская область.

### **ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Объектом исследования выступают сети франшиз общественного питания Калининградской области, их маркетинговая деятельность и коммуникационные процессы.

### **ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Целью исследования является разработка и теоретическое обоснование модели управления инструментами кросс-маркетинга, адаптированной к специфике франчайзинговых сетей в сфере общественного питания.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1) обобщить теоретические основы кросс-маркетинга и специфику его применения во франчайзинге;

- 2) проанализировать особенности рынка франчайзинга общественного питания Калининградской области;
- 3) исследовать методологические подходы к моделированию маркетинговых коммуникаций;
- 4) разработать и описать модель управления инструментами кросс-маркетинга для рынка франчайзинга общественного питания Калининградской области.

## **МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В статье использовались такие методы, как теоретическое и эмпирическое исследование, дескриптивный и экономико-статистический анализы, а также моделирование.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Парадокс франчайзинговой модели заключается в диалектическом противоречии между стандартизацией, обеспечиваемой франчайзером, и операционной автономией франчайзи. Это противоречие с особой силой проявляется в сфере маркетинга: несогласованные, а порой и конфликтующие между собой, акции отдельных франчайзи не только не приносят синергетического эффекта, но и наносят ущерб репутации всего бренда. Отсутствие единой системы управления кросс-маркетингом приводит к распылению ресурсов, путанице в сообщениях для целевой аудитории и, как следствие, снижению отдачи от маркетинговых инвестиций.

Кросс-маркетинг в классическом понимании трактуется как партнерская деятельность двух или более компаний, которые объединяют усилия для взаимного продвижения своих товаров или услуг [3, 6]. Однако в условиях франчайзинговой сети его природа приобретает новые черты. Здесь он реализуется в двух основных сферах:

- 1) внутрисетевой кросс-маркетинг – взаимодействие между самой франчайзинговой сетью (как единым целым) и внешними партнерами;
- 2) кросс-маркетинг внутри франчайзинговой сети – взаимодействие между отдельными точками (франчайзи) внутри одной сети.

Именно второй аспект представляет наибольшую сложность. Его успешная реализация невозможна без построения единой модели взаимодействия на фундаменте интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), которые обеспечивают согласованность всех сообщений и каналов взаимодействия с потребителем [1].

Специфика франчайзинга предполагает определенные ограничения: франчайзи, будучи независимыми предпринимателями, могут сопротивляться единым маркетинговым директивам, опасаясь потери гибкости и неэффективного расходования средств. Следовательно, предполагаемая модель должна не предписывать, а стимулировать и координировать, создавая выгодные условия для участия каждого франчайзи [10].

Калининградская область, являясь эксклавом, обладает уникальными характеристиками, формирующими особую среду для бизнеса:

1. Географическая изолированность от «большой России». Она ограничивает быструю экспансию федеральных игроков, но обостряет внутреннюю конкуренцию.
2. Ярко выраженная сезонность туристического потока. Сезонный всплеск сменяется межсезонным спадом, что требует от сетей гибких и адаптивных маркетинговых стратегий.
3. Компактность рынка. Высокая концентрация потенциальных партнеров для кросс-маркетинга (отели, музеи, туристические агентства, перевозчики) на ограниченной территории.

Рынок франчайзинга общественного питания в регионе демонстрирует устойчивую положительную динамику. По итогам 2023 г. на франшизы пришлось около 35 % всех открытий в сегменте общественного питания, что свидетельствует о растущем доверии местных предпринимателей к данной бизнес-модели.

Структурно рынок представлен на рисунке 1.

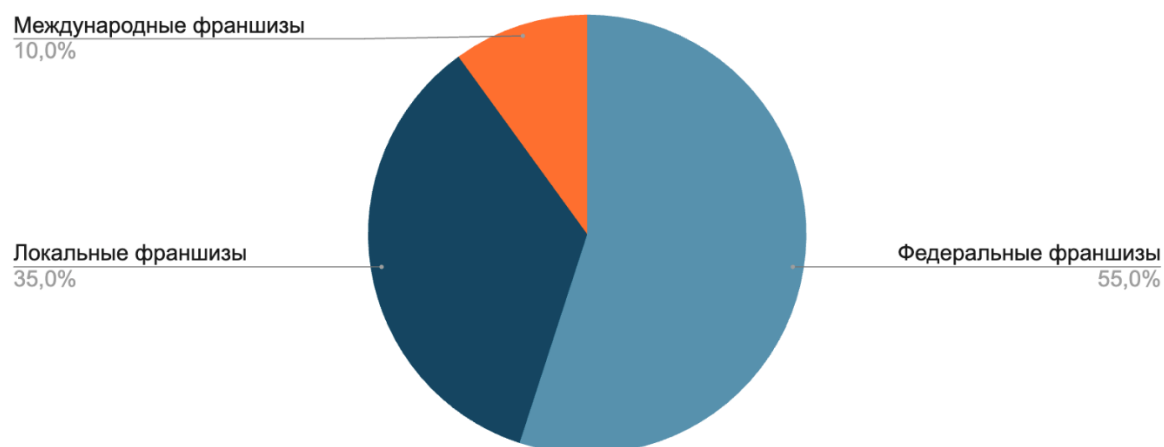


Рисунок 1 – Структура рынка франшиз общественного питания Калининградской области.  
Составлено автором по данным источника [7]

Федеральные сети (55 % рынка) сохраняют лидерство благодаря высокой узнаваемости бренда и отработанным операционными моделям. В их числе представлены сети из Москвы и Санкт-Петербурга. Локальные франшизы (35 % рынка) демонстрируют активный рост, предлагая уникальные концепции, ориентированные на региональные потребительские предпочтения. Международные сети (10 % рынка) представлены преимущественно в сегментах фаст-фуда, а их доля ограничена внешнеэкономическими и логистическими факторами.

В таблице 1 подробно показано, какие именно бренды франшиз относятся к каждому сегменту.

Таблица 1 – Франшизы общественного питания Калининградской области по структуре\*

Федеральные франшизы	Локальные франшизы	Международные франшизы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Додо Пицца;</li> <li>– Вкусно и точка;</li> <li>– Тунец;</li> <li>– Rostic's;</li> <li>– Chicko;</li> <li>– Coffee Like;</li> <li>– One Price Coffee и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Königsbäcker;</li> <li>– Karl;</li> <li>– Фьюжн-Экспресс;</li> <li>– Ростерхит;</li> <li>– Суши Love;</li> <li>– Millor;</li> <li>– Tastylab и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cinnabon;</li> <li>– Baskin Robbins;</li> <li>– Coffeeshop company;</li> <li>– Burger King и др.</li> </ul>

\* Составлено автором по данным источника [9].

Территориальное распределение крайне неравномерно: на Калининград приходится около 70 % франчайзинговых точек, тогда как на приморские города (Зеленоградск, Светлогорск) – 20 %, в остальной части региона сосредоточено только 10 %.

Динамика ключевых показателей за 2021–2024 гг. (таблица 2) подтверждает устойчивость развития рынка.

Таблица 2 – Динамика развития франчайзинга в сфере общественного питания Калининградской области за 2021–2024 гг.\*

Показатель	2021	2022	2023	2024	Относительное отклонение, %		
					2021/2022	2022/2023	2023/2024
Количество новых франшиз	18	23	31	36	+28	+35	+16

Показатель	2021	2022	2023	2024	Относительное отклонение		
					2021/2022	2022/2023	2023/2024
Доля от общего числа открытий, %	28	32	38	40	+14	+19	+5
Средний объем инвестиций, млн руб.	2,8	3,2	3,5	3,8	+14	+9	+9
Срок окупаемости, мес	14	16	18	19–20	+14	+13	+6

\* Составлено автором по данным источника [7].

Учитывая положительную динамику развития франчайзингового рынка в регионе, логично предположить, что новые развивающиеся сети франшиз сталкиваются с определенными системными вызовами. Если крупные федеральные операторы имеют отработанные механизмы координации сети, то региональные франшизы, особенно находящиеся на этапе потенциального расширения, могут испытывать значительные трудности в организации эффективного маркетингового взаимодействия [5].

К числу таких проблемных зон, характерных для растущих франчайзинговых систем, можно отнести:

1. Отсутствие скоординированной маркетинговой стратегии. Действия франчайзи часто могут носить разрозненный характер, что приводит к дублированию маркетинговых активностей, внутренней конкуренции за одного потребителя и, как следствие, к нерациональному использованию общих ресурсов.

2. Неполная реализация потенциала бренда. Отсутствие единых для всей сети программ лояльности и скоординированных кросс-продаж не позволяет сформировать целостный образ бренда в сознании потребителя и максимизировать прибыль.

3. Низкая вовлеченность франчайзи в общие маркетинговые инициативы. Местные операторы могут воспринимать корпоративный маркетинг исключительно как статью расходов, а не как стратегическую инвестицию в развитие сети, что снижает их мотивацию к участию в совместных кампаниях и внедрению единых стандартов продвижения.

Выявление данных проблемных аспектов подтверждает актуальность и практическую значимость разработки формализованной модели управления, направленной на повышение синергии внутри франчайзинговой сети и эффективное использование инструментов кросс-маркетинга.

Существуют различные методы моделирования маркетинговых коммуникаций. Если традиционные аналоговые модели (такие как базовые коммуникационные модели П. Смита, К. Бэрри и А. Пулфорда, модели интеграции Т. Дункана и А. Гростеда) эффективно структурируют процесс коммуникаций, но носят описательный характер и не позволяют проводить сценарные расчеты, то современные экономико-математические подходы предлагают инструментарий для количественной оценки эффективности коммуникационной активности [8].

В частности, разработаны модели конкурентного распределения рынка, учитывающие бюджет маркетинговых коммуникаций и эффективность их использования, которые позволяют прогнозировать изменение доли рынка и прибыли предприятия в условиях конкуренции. Эти модели дают возможность проводить имитационное моделирование различных сценариев коммуникационной стратегии и оптимизировать распределение бюджета между участниками рынка.

Основой для построения модели послужили разработки в области интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). Одной из основных является модель Дж. Бернета и

С. Мориарти, в которой ИМК представляются как система, целиком зависящая от маркетингового плана компании: именно его задачи определяют согласованное взаимодействие всех элементов комплекса маркетинга. Позже Дж. Бернет предложил более развернутую трактовку, согласно которой ИМК формируются из всей совокупности коммуникационных элементов компании, включая не только внешние, но и внутренние каналы взаимодействия [2].

Если первая модель акцентирует стратегическую направленность, то вторая включает в коммуникационную систему внутрифирменные взаимодействия, поэтому она представляется наиболее релевантной. Для франчайзинговой сети, по своей сути являющейся сложным объединением юридически и отчасти операционно независимых субъектов (франчайзер и франчайзи), этот аспект становится основополагающим. Эффективный кросс-маркетинг невозможен без налаженных внутренних коммуникаций как по вертикали (франчайзер – франчайзи), так и по горизонтали (франчайзи – франчайзи).

Разработанная модель представляет собой комплексную систему управления маркетинговыми коммуникациями во франчайзинговой сети, построенную по принципу восходящей интеграции от отдельных элементов к единой коммуникационной стратегии (рисунок 2).

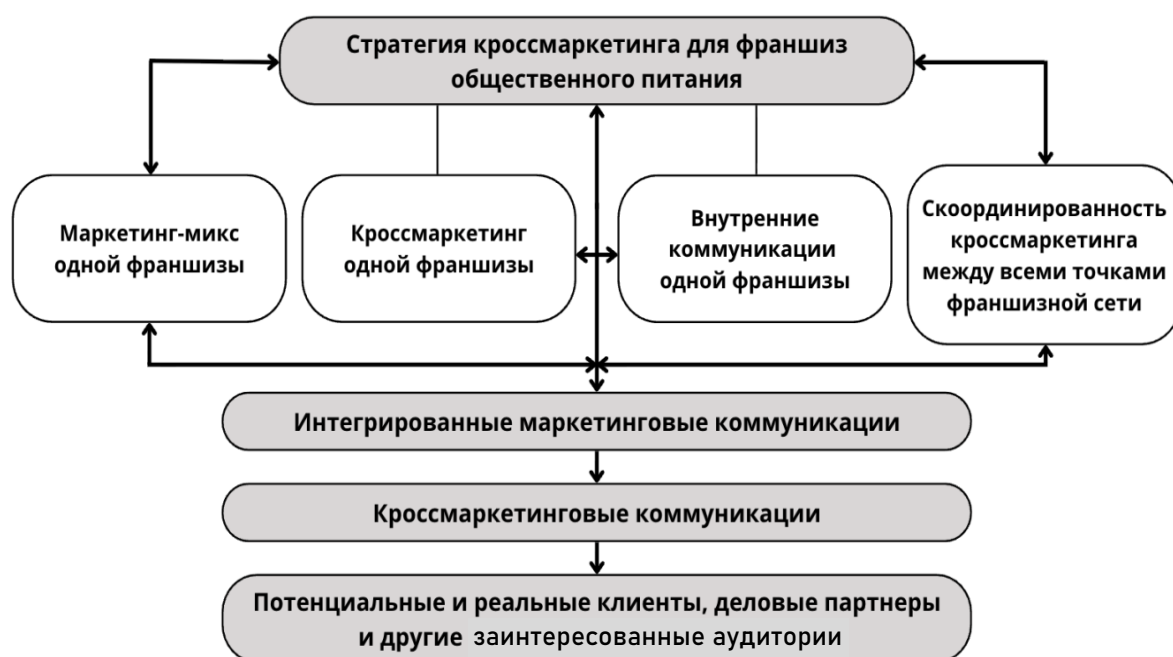


Рисунок 2 – Модель стратегии кросс-маркетинга для франшиз общественного питания

Структура модели включает четыре уровня:

- 1) фундаментальный (стратегический);
- 2) операционный (тактический);
- 3) координационный (сетевой);
- 4) целевой (внешний).

Предлагаемая модель управления кросс-маркетингом представляет собой целостную четырехуровневую систему. Ее фундамент составляет стратегический уровень, определяющий идеологическую основу и единые правила взаимодействия в сети через корпоративную миссию и основные принципы. На тактическом уровне реализуются операционные элементы отдельной франшизы, включая стандартизированный маркетинг-микс, локальный кросс-маркетинг и внутренние коммуникации. Сетевой уровень обеспечивает координацию между всеми точками франшизной сети через интеграцию маркетинговых коммуникаций и организацию совместных кампаний. Завершает систему целевой уровень, ориентированный на все ключевые аудитории – от реальных клиентов до деловых партнеров.

Ключевым преимуществом модели является создание синергетического эффекта между автономными франчайзи при сохранении гибкости на локальном уровне. Это позволяет трансформировать разрозненные маркетинговые усилия в целостную коммуникационную систему и достигать оптимального использования ресурсов сети. Модель обеспечивает восходящую интеграцию – от отдельных операционных элементов к единой стратегии взаимодействия с целевыми аудиториями.

Важно отметить, что интерпретация предложенной модели, сфокусированная на разрешении противоречий между стандартизацией и автономией через систему скоординированных внутренних и внешних коммуникаций, носит универсальный характер. Несмотря на то, что в исследовании рассматривается рынок общественного питания, его основные выводы, а также структурная логика модели могут быть адаптированы для сетей франшиз иного профиля (розничная торговля, услуги для бизнеса, фитнес-проекты и т. д.). Особенно важным для применения модели в любой сфере остаются базовые условия франчайзинга: наличие единого бренда, сети партнеров и стратегии развития бренда. В результате разработанный подход открывает возможности для практического внедрения в различных направлениях, где актуальна задача повышения синергии маркетинговой деятельности сети.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, активное развитие и распространение модели франчайзинга по России, и, в частности, по Калининградской области демонстрирует необходимость координирования маркетинговой деятельности внутри франшизы. Разработанная модель кросс-маркетинга предлагает решение ключевых проблем франчайзинговых сетей, обеспечивая баланс между стандартизацией и гибкостью, создавая синергию маркетинговых усилий и повышая эффективность использования ресурсов. Модель особенно актуальна для региональных сетей, где она позволяет преодолеть проблемы координации и усилить конкурентные позиции на растущем рынке.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Беркутова, Т. А. Планирование изменений в маркетинговой деятельности предприятий / Т. А. Беркутова, О. В. Мищенко // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (54). – С. 59–73.
2. Бернет, Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 864 с.
3. Ведерникова, М. И. Современные аспекты кросс-промо в российских компаниях / М. И. Ведерникова // Теоретическая и прикладная экономика. – 2024. – № 3. – С. 59–70.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 609 с.
5. Никонорова, А. Г. Перспективы развития франчайзинга в регионах РФ / Е. Р. Крайильникова // Инновационная наука. – 2020. – № 1. – С. 45–50.
6. РБК. Кросс-маркетинг: что это и как работает. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/LpIZTQHs8I/kross-marketing-chto-eto-i-kak-rabotaet/>
7. Фонд «Центр поддержки предпринимательства Калининградской области». – URL: <https://mbkaliningrad.ru/>
8. Шевченко, Д. А. Основы интегрированных коммуникаций: учеб. пособие / Д. А. Шевченко. – Москва: ООО «Директ-Медиа», 2024. – 200 с.
9. Topfranchise.ru: Франшизы в Калининграде. – URL: <https://topfranchise.ru/region/franshiza-v-kaliningrade/>
10. Vc.ru. Маркетинг во франчайзинговой сети: основные принципы. – URL: <https://vc.ru/id577328/263661-marketing-vo-franchaizingovoi-seti-osnovnye-principy>

# **DEVELOPMENT OF A CROSS-MARKETING TOOLS MANAGEMENT MODEL FOR THE PUBLIC CATERING FRANCHISING MARKET (ON THE EXAMPLE OF THE KALININGRAD REGION)**

D. S. Deriabina, student  
E-mail: deryabina1990@list.ru  
Kaliningrad State Technical University

V. G. Moiseeva, senior lecturer  
E-mail: viktoriya.moiseeva@klgtu.ru  
Kaliningrad State Technical University

The article is devoted to the development of a cross-marketing management model for franchising networks in the public catering sector. The study is based on an analysis of the specifics of the franchising market in the Kaliningrad region. The paper identifies systemic problems in coordinating marketing activities between franchisors. Based on the integration of theoretical approaches to integrated marketing communications, a four-level management model has been proposed. This model provides a synergistic effect by coordinating the use of cross-marketing tools while maintaining the operational autonomy of franchisors. The practical implementation of the model is expected to increase brand loyalty and overall network profitability through more coherent and effective marketing campaigns.

**Keywords:** *cross-marketing, integrated marketing communications (IMC), management model, franchising, franchise, public catering.*