

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ФОРМА ВЕДЕНИЯ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЕГО РАЗВИТИЕ В  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Магистерская диссертация  
обучающегося по направлению подготовки 38.04.01 Экономика  
очной формы обучения, группы 06001515  
Дынжанской Марии Витальевны

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент кафедры мировой  
экономики  
Лукша И.М..

Рецензент:  
к.э.н., доцент кафедры  
экономики  
АНО ВО Белгородский университет  
кооперации, экономики и права  
Иовлева О.В.

БЕЛГОРОД 2017

## Аннотация диссертации на соискание академической степени магистра

Диссертационная работа посвящена исследованию рынка франчайзинга в России на настоящий момент и его перспективы развития в будущем, как формы ведения внешнеэкономической деятельности. Проводится анализ стран-лидеров по количеству франчайзинговых предприятий в сети. В ходе диссертационного исследования были составлены рейтинги лучших франчайзинговых компаний по различным отраслям и дана оценка состоянию рынка франчайзинга в России. Делается обзор важнейших нововведений, используемых в сфере франчайзинга, исследуется их влияние на его адаптацию к современной экономической ситуации. Главная тенденция успешного развития франчайзинга в более чем 80 отраслях видов бизнеса в развитых и развивающихся странах мира заключается в ежедневном росте интереса к франчайзингу. Наблюдается колоссальный рост франчайзинговых сетей в регионах России (счет идет на десятки и сотни франшизных точек). Процесс развития франчайзинга влечет за собой стремительное развитие малого и среднего предпринимательства в стране, формирование франчайзингового бизнеса в регионах, стимулирование добросовестной конкуренции, увеличение потребительского спроса на качественные товары и возможность спрогнозировать потребительское поведение населения. Все эти сферы являются неотъемлемой частью экономики страны, поэтому исследование такой проблемы считается актуальным на сегодняшний день.

В основу диссертации положены исследования в сфере франчайзинга, а также соответствующие работы отечественных и зарубежных авторов, позволяющие систематизировать знания в этой области. Излагаемый материал снабжен ссылками на используемую литературу. Основные результаты исследования изложены в опубликованных статьях и докладах на научно-практических конференциях.

Dissertation is devoted to investigation of market of franchising in Russia at the moment and its future perspectives, as a form of foreign economic activity. The analysis of the leading countries in the number of franchised businesses in the network. In the course of the dissertation research was compiled rankings of top franchise companies in various industries and assess the condition of the market of franchising in Russia. Provides an overview of the most important innovations used in the field of franchising, researched the impact on his adaptation to the modern economic situation. The main trend of successful development of franchising in more than 80 sectors of business in both developed and developing countries is daily growing interest in franchising. There has been tremendous growth of franchise networks in the regions of Russia (the account goes on tens and hundreds of franchise outlets). The process of franchising development entails the rapid development of small and medium enterprises in the country, the formation of franchise businesses in the regions, promotion of fair competition, increase consumer demand for high quality products and the ability to predict the consumer behavior of the population. All these areas are an integral part of the economy, so the study of such problems is actual for today.

The basis for a dissertation based on research in the field of franchising, as well as the work of domestic and foreign authors, which allows to systematize the knowledge in this area. The presentation referenced in the bibliography. The main results of the paper in published articles and presentations at scientific conferences.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты исследования франчайзинга.....	
1.1. Экономическая сущность франчайзинга и его виды.....	
1.2. Роль франчайзинга в развитии внешнеэкономической деятельности.....	
1.3. Правовое регулирование франчайзинга в России.....	
Глава 2. Особенности развития франчайзинга в России.....	
2.1. Исторические предпосылки возникновения франчайзинга в России.....	
2.2. Анализ российского рынка наиболее популярных франшиз на современном этапе.....	
2.3. Оценка состояния рынка франчайзинга в России.....	
Глава 3. Практические рекомендации по реализации франчайзинга в России.....	
3.1. Препятствия на пути развития франчайзинга в России.....	
3.2. Способы преодоления барьеров для развития франчайзинга в России.....	
3.3. Международный франчайзинг как элемент глобализации мирового финансового рынка.....	
Заключение.....	
Список использованных источников.....	

## ВВЕДЕНИЕ

Франчайзинг, как специфическая форма ведения бизнеса, применяется во всех странах с развитой рыночной экономикой. Не так давно он появился и в России, прежде всего благодаря иностранным компаниям. Тем не менее масштабы использования франчайзинга в российской экономике оставляют желать лучшего. Отчасти это происходит из-за недостаточно полного представления предпринимателей и государственных органов о тех перспективах и экономических преимуществах, которые возникают перед участниками франчайзинговых отношений, имея в виду, что франчайзинг способен решить многие экономические и финансовые проблемы как отдельных компаний и предпринимателей, так и государства в целом.

Привлекательность франчайзинга заключается в наличии неоспоримых преимуществ для участников франчайзинговых отношений: для начинающих предпринимателей — это реальная возможность организовать собственное дело, так как в их распоряжение предоставляется стабильный доходный бизнес, для известных фирм и компаний — расширить и упрочить свои позиции на рынке; а для государства — приобрести эффективный инструмент поддержки предпринимательства.

В России, несмотря на наличие отдельных тормозящих факторов, франчайзинг успешно развивается, и к использованию этой формы ведения бизнеса обращается все больше предпринимателей. Поэтому развитие франчайзинга в России будет ускоряться, и предпринимателям не следует упускать шанс обойти своих конкурентов уже сейчас.

Кроме того, происходящая глобализация мировых экономических процессов влечет ужесточение конкуренции на внутренних рынках за счет присутствия на них не только национальных, но и иностранных производителей. При этом распространение и укрепление экономических

связей приводит к необходимости «глобализации» предоставляемых товаров и услуг посредством гарантированного качества товарного знака вне зависимости от масштабов его распространения. Данная тенденция реализуется в создании дочерних предприятий, торговле патентами и ноу-хау и в значительной степени - в формировании франчайзинговых сетей.

Основными экспортерами франшиз во всем мире являются США, Канада, Япония, Австралия, безусловные лидеры в Европе — Германия, Великобритания и Франция. Но главное заключается в том, что франчайзинг процветает потому, что позволяет совместить стимулы к владению небольшим бизнесом и ресурсы бизнеса крупного.

Для многих предприятий франчайзинг стал символом успешности в бизнесе, в том числе и для некоторых российских фирм, которые решились на развитие бизнеса при помощи франчайзинга. В этой сфере от всего мира мы отстали, как минимум, на 70 лет. А если учесть, что поначалу франчайзинг в нашей стране шел тернистым путем проб и ошибок, то всерьез о каком бы то ни было развитии этой модели бизнеса в России можно говорить, начиная лишь с 1999-го года. До 1999 года на российском рынке появилось чуть более двадцати франчайзинговых предприятий, но заметное ускорение процесса произошло после первой международной конференции «Франчайзинг в России», состоявшейся в апреле 2001 года: уже к концу 2001 года подобных предприятий было более 40, и темпы продолжают нарастать [94].

В настоящее время, по данным Российской Ассоциации Франчайзинга, в стране действует свыше шести тысяч франчайзинговых предприятий и около 100 франчайзеров, заявленных в базе данных РАФ, - московские компании, их более 90 %. В действительности их значительно больше, так как многие компании никак не заявляют о себе, развивая собственные франчайзинговые сети.

С учетом российской специфики особую роль приобретает финансовый фактор. В России начинающий предприниматель с трудом может получить

банковский кредит на развитие бизнеса. В то же время банки гораздо активнее сотрудничают с франчайзером, если будучи заинтересованной стороной, он выступит в качестве гаранта при получении кредитов или осуществлении операции финансового лизинга. Таким образом, франчайзинг для многих начинающих предпринимателей может стать хорошей возможностью организации собственного дела.

Действительно, для того, чтобы организовать собственное дело, требуются значительный опыт, знания и, наконец, денежные средства. В то же время сотрудничество с зарекомендовавшей себя на рынке компанией на условиях франчайзинга позволяет предпринимателю воспользоваться уже функционирующей концепцией и методикой ведения бизнеса и избежать многих проблем, которые в противном случае непременно бы возникли перед предпринимателем. Таким образом, механизм функционирования франчайзинга изначально уменьшает затраты и вложения, с которыми неизбежно столкнулся бы в противном случае любой бизнесмен.

Следует принять во внимание то обстоятельство, что в настоящее время развитие российского предпринимательства, в первую очередь малого, затрудняется значительными коммерческими рисками. Но предприятия на условиях франшизы значительно снижают такие риски, так как в этом случае происходит использование уже отработанного и доказавшего свою эффективность бизнеса. Таким образом, развитие франчайзинга в России может оказаться одной из наиболее эффективных форм поддержки не только малого, но и среднего предпринимательства, так как, покупая готовый бизнес, франчайзи завоевывает определенную нишу, что значительно минимизирует его предпринимательский риск и гарантирует определенную стабильность в получении дохода. Интересно отметить, что по данным статистики США, в сфере услуг обычно распадается 75 процентов только что организованного бизнеса, в то время как в системе франчайзинга — выживает 85 процентов.

Таким образом, вопросы и проблемы, связанные с формированием и развитием в современный период института франчайзинга приобретают все большую актуальность, что вызвано действием объективных социально-экономических и правовых факторов в нашей стране.

Актуальность и многоаспектный характер проблем франчайзинга обусловили интерес к нему со стороны ученых.

Среди зарубежных авторов, занимающихся исследованием франчайзинга, существенный вклад в разработку данной проблемы внесли Ананд В., Брикли Дж., Дарк Ф., Дельтей Ж., Кейвз Р., Лафонтейн Ф., Мендельсон М., Мерфи В., Мюррей Я., Нортон С., Стэнворт Дж., Смит Б., Шейн С. и др.

Таким образом, актуальность данной проблемы, степень ее научной разработанности и несомненная практическая значимость использования франчайзинга в российской экономике определили выбор темы диссертационного исследования.

Цель работы состоит в разработке теоретико-методологических основ функционирования франчайзинга и определении эффективных путей его использования в экономике современной России.

Достижение указанной цели исследования потребовало постановки и решения следующих задач:

- 1) определить экономическую сущность франчайзинга как специфической формы ведения бизнеса в российской экономике, выявить и рассмотреть факторы, влияющие на его развитие;
- 2) проанализировать особенности российского франчайзинга и произвести оценку его эффективности, видов рисков, сопутствующих ему;
- 3) выделить экономические условия реализации франчайзинговых схем и раскрыть механизм оценки товарных знаков как основной составляющей платы за франшизу;

4) выработать теоретические и практические рекомендации, направленные на его дальнейшее развитие в интересах обеспечения нового качества российской экономики.

Объектом исследования является франчайзинг как форма развития предпринимательства в России.

Предметом исследования выступает совокупность экономических отношений, возникающих в процессе становления и развития франчайзинга в России как способа ведения предпринимательской деятельности.

Методологической основой исследования являются такие общенаучные методы и приемы исследования, как сбор информации, сравнение, анализ, синтез, обобщение, индукция и дедукция и системный подход.

Теоретическую базу диссертации составили труды ведущих экономистов по вопросам франчайзинга. В работе использованы рабочие материалы Российской ассоциации франчайзинга, а также многочисленные публикации в периодических изданиях по указанной проблематике, федеральные законы и постановления Правительства РФ, касающиеся особенностей функционирования и развития франчайзинга.

В работе планируется анализировать деятельность международных и национальных франчайзинговых компаний за период 2014-2016 гг.

Информационной базой послужили данные официальной статистики, материалы выборочных наблюдений, текущая экономическая периодика, информация из сети интернет.

Научная новизна исследования находит свое отражение в комплексном теоретико-методологическом подходе к изучению франчайзинга как формы развития предпринимательства; раскрыты особенности механизма франчайзинга в России со свойственными ему противоречиями; дана типология и оценка эффективности франчайзинга на основе определения стоимости товарных знаков как основы платы за франшизу; рассмотрена классификация рисков, характерных для предпринимательства в целом с выделением особо



значимых для франчайзингового бизнеса и отражающих специфику функционирования франчайзинговых сетей; а также новые тенденции в развитии франчайзинга.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что основные результаты работы могут быть использованы при реализации программ, направленных на преодоление препятствующих барьеров для налаживания системы функционирования франчайзинга, проектов по развитию малого и среднего бизнеса, формирование благоприятного инвестиционного климата в стране.

Материалы диссертации могут применяться в преподавании отдельных тем учебных курсов: «Экономика организаций (предприятий)», «Стратегическое управление», «Мировая экономика», «Ценообразование», «Гражданское право», «Внешнеэкономическая деятельность предприятий» и других.

Апробация результатов исследования. Сформулированные в диссертации выводы, предложения, рекомендации нашли свое отражение в опубликованных по теме исследования статьях в сборниках научных трудов Международной научно-практической конференции «Формирование социально-экономических систем территорий России в контексте трансформации международных отношений», IV региональной научно-практической конференции аспирантов и магистрантов «Экономические и социальные факторы развития народного хозяйства», VIII Международной научно-практической конференции для студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых «Актуальные проблемы развития национальной и региональной экономики».

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 100 источников, рисунков, таблиц и графиков.

Во введении раскрыта актуальность темы диссертационной работы и степень изученности проблемы: определены цель, задачи, объект и предмет

исследования, сформулированы научная новизна и практическая значимость результатов работы.

В первой главе «Теоретические аспекты исследования франчайзинга» систематизированы дефиниции, отражающие сущность франчайзинга и его роль на современном этапе развития; рассмотрены теоретические концепции, определяющие понятие, формы и функции франчайзинговых операций; раскрыто содержание и инструменты государственной экономической политики в области регулирования франчайзинга в России.

Во второй главе «Особенности развития франчайзинга в России» рассмотрена система функционирования франчайзинга в Российской Федерации. Проведенный анализ позволил определить причины, обуславливающие уровень и динамику развития франчайзинга в РФ за исследуемый период.

В третьей главе «Практические рекомендации по реализации франчайзинга в России» выявляются актуальные проблемы деятельности франчайзинговых предприятий РФ в условиях ухудшения политических отношений со странами ЕС и Соединенными Штатами Америки, определяются направления диверсификации экспортно-импортных отношений России.

В заключении подведены итоги магистерской диссертации, сформулированы основные результаты, выводы и практические рекомендации.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА

## 1.1. Экономическая сущность франчайзинга и его виды

Франчайзинг как система зародился в XX веке в США и первоначально служил для изготовителей средством увеличения сбыта своей продукции. Позднее франчайзинг приняли независимые оптовые и розничные фирмы для сохранения конкурентоспособности с торговыми сетями цепного подчинения других фирм. В 30-е годы их примеру последовали нефтяные компании, которые начали использовать франчайзинг для создания сети заправочных автозаправок. Если до этого времени нефтяные компании имели только собственные торговые предприятия, то за короткий период основным способом распределения их продукции стали предприятия, получившие от них лицензию на продажу по системе франчайзинга, что помогло этим компаниям успешно выдержать экономический спад 30-х годов.

Наиболее быстро франчайзинг развился в США в 50-60-е годы в юридической обстановке политики невмешательства.

Наибольший успех в развитии системы удалось достигнуть в 50-х годах XX века братьям МакДональдам. В настоящее время франчайзинговая система «McDonalds» насчитывает более 14 тыс. предприятий в разных странах мира.

Сегодня франчайзинг получил развитие более чем в 70 отраслях хозяйства. Франчайзинг признан в мире как наиболее прогрессивная форма ведения бизнеса и широко распространен в зарубежной практике. Договор франчайзинга является самостоятельным объектом правового регулирования более чем в 80 странах мира.

В России франчайзинг получил свое развитие с приходом на рынок таких компаний, как «PizzaHut», «Kodak», «McDonalds», «Coca-Cola» и др.

Суть формы франчайзинга заключается в том, что головная, чаще всего крупная, авторитетная и достаточно известная потребителям компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказания услуг под торговой маркой данной компании.

Франчайзер — это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы.

Франчайзи — это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера.

Для малых предприятий (только возникающих) эта форма удобна, так как у головной компании есть авторитет (имидж наработан), потребитель уже привык к торговой марке и на рекламу не нужно тратить денег.

Франчайзер (головная компания) заключает договоры не с одним, а с несколькими малыми предприятиями (операторами) и таким образом создает разветвленную сеть торговых и промышленных предприятий, которые находятся в зависимости от него. Эта зависимость определена договором, по которому необходимо соблюдать все правила торговли или производства, вплоть до мелочей (униформа).

Франчайзинговый договор - договор, по которому одна сторона (правообладатель) передает другой стороне (пользователю) за соответствующую плату и на определенный или неопределенный срок права на использование фирменного наименования, на коммерческую информацию, на товарный знак, знак обслуживания и т.д. Сторонами по договору коммерческой концессии могут быть юридические и физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Франчайзер в свою очередь обязуется оказывать комплекс услуг — поставка оборудования, сырья, передача технологии, обучение персонала, услуги по бухучету.

Одновременно франчайзи получает и права на использование торговой марки, стандартов обслуживания, фирменного дизайна и деловой репутации.

Источниками доходов франчайзера становятся:

- вступительные взносы новых франчайзи,
- роялти (фиксированные платежи или платежи как процент от выручки или прибыли франчайзи),
- наценка на поставленные товары (материалы),
- скидки оптовых поставщиков,
- премия за подбор помещений и оборудования для франчайзи,
- сдача в аренду франчайзи зданий и оборудования,
- процент за кредит, предоставляемый участникам франчайзинговой системы,
- плата за управленческие, консультационные услуги,
- маркетинговые взносы франчайзи,
- собственные торговые точки (предприятия) франчайзера.

Паушальный взнос - единовременное вознаграждение франчайзера в виде определенной твердо зафиксированной в договоре (соглашении) суммы, которая устанавливается исходя из оценок возможного экономического эффекта и ожидаемых прибылей франчайзи на основе использования франшизы, также может рассчитываться как оплата затрат франчайзера связанных с продажей франшизы;

Роялти - вознаграждение в виде периодических отчислений фиксированных ставок, определяемых франчайзором на основании собственной оценки стоимости права использования торговой марки единой франчайзинговой сети, которые выплачиваются франчайзи франчайзору ежемесячно.

Франшиза — это полная бизнес система, которую франчайзер продает франчайзи. Другим названием для подобной системы служит франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру.

Помимо торговой марки, технологии, рекламы лицензиар франшизы в соответствии с договором может предоставлять финансовые ресурсы (как кредит), оборудование (в основном на условиях лизинга) и оказывать другие услуги (подготовка персонала, повышение его квалификации, консультирование и т.д.).

Различают следующие сферы применения франчайзинга:

– франчайзинг услуг - многие иностранные фирмы создают в крупных городах РФ центры, через которые финансируют приобретение или аренду помещений, обучают персонал, поставляют оборудование и осуществляют контроль («Макдональдс»);

– франчайзинг товаров — создают широкие сети сбыта и обслуживания. Все сбытовые фирмы пользуются фирменными знаками. Головные фирмы обеспечивают инструментами, запчастями, ноу- хау, финансируют рекламу.

Различают четыре основные вида франчайзинга:

- 1) производственный франчайзинг;
- 2) сервисный франчайзинг;
- 3) сбытовой франчайзинг;
- 4) франчайзинг бизнес-формата.

Рассмотрим наиболее подробно каждый вид франчайзинга, дадим структурную характеристику и приведем примеры франчайзинговых фирм.

Производственный франчайзинг предусматривает переработку или производство франчайзи определенного товара под торговой маркой франчайзера. Франчайзер может также передавать франчайзи информацию о маркетинге и обслуживании продукта (этот вид франчайзинга достаточно распространен в сфере общественного питания). Фирма, обладающая секретом

производства сырья и запатентованной технологией изготовления готового продукта, осуществляет обеспечение конечного производителя сырьем и передает права на использование этой технологии.

Наиболее ярким представителем, использующим систему производственного франчайзинга, является компания Coca-Cola. Централизованное производство безалкогольных напитков невыгодно в связи с удаленностью от потребителей и большими неоправданными затратами. Поэтому комиссия обеспечивает конечных производителей специальными концентратами и предоставляет право на использование технологии. В 1995 г. компания вышла на российский рынок путем заключения франчайзинговых договоров. Она не ведет самостоятельного строительства заводов по производству продукции; предметом продаж является рецепт производства и хорошо зарекомендовавшая себя торговая марка.

Производственный франчайзинг основывается на общих для сторон целях:

- разделение труда и специализация производства;
- повышение объема производства и расширения производственной программы;
- обеспечение экономичности производства;
- увеличение гибкости производства и сбыта в соответствии с требованиями рынка;
- освоение производства новых изделий в зависимости от изменений на рынке.

Производственный франчайзинг имеет много общего с лицензионным договором, но не ограничивается им. Франчайзинг - не просто договор, это система длительных отношений, детализированная основным договором и специальным Руководством по франчайзингу, которое также является собственностью франчайзера. Условия лицензионного договора являются лишь частью отношений, предусмотренных системой франчайзинга.

Следующий вид франчайзинга- это сервисный франчайзинг, предполагающий передачу франчайзером разработанной системы оказания услуг франчайзи, который под торговой маркой франчайзера оказывает услуги потребителям (этот вид франчайзинга распространен, например, в сфере автомобильного обслуживания). Он представляет собой нечто среднее между двумя указанными выше видами. Сфера его применения - услуги. Сущность заключается в том, что франчайзи предоставляется право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые на основании договора передаются франчайзи. Сервисный франчайзинг получил широкое распространение и является перспективной технологией ведения бизнеса. Основная направленность сервисного франчайзинга - высокий уровень обслуживания потребителей. Благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи, потребителю быстро становится известно, какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Осведомленность экономит время потребителей на поиск и удовлетворение своих потребностей, а ожидаемое качество обслуживания оказывает, помимо всего прочего, положительное эмоциональное воздействие, что повышает вероятность повторных обращений к франчайзи. Потребитель идентифицирует правообладателя и пользователя товарной марки, что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы.

На российском рынке сервисный франчайзинг активно развивается в туристическом бизнесе, в области недвижимости, трудоустройства и образовательской деятельности.

Третьим видом франчайзинга является сбытовой франчайзинг, в соответствии с которым франчайзи продает на определенной территории товар франчайзера под его торговой маркой (этот вид франчайзинга распространен, например, при продаже автомобильного топлива, косметики).



Правообладателем (франчайзером) при данном виде франчайзинга выступает производитель. Основным передаваемым правом является право на использование товарного знака франчайзера. В этом случае, предполагается непрерывная связь производителя с оптовой и розничной торговлей, т.е. оптовому предприятию предоставляется право уступки прав правообладателя на определенных условиях.

Франчайзинг товара не нашел широкого распространения. Такого рода отношения в большинстве случаев выгодны франчайзеру, так как они обеспечивают ему продвижение товарного знака, расширение системы сбыта и непрерывную связь с потребителями через систему сбыта. Франчайзи при этом является частью контролируемой франчайзером системы сбыта.

Поскольку в подавляющем большинстве случаев для торговых предприятий важное значение имеет ассортиментная политика, торговля избранным товаром не всегда является эффективной.

В тех случаях, когда торговое предприятие специализируется на отдельной группе товаров, франчайзинг товара имеет право на жизнь, так как продавец организует продажу товара конкретной фирмы и имеет возможность привести свой имидж в соответствие с имиджем производителя и быть узнаваемым на рынке аналогичных товаров. Примером эффективной работы в этом направлении может служить компания “Дженерал Моторс”, которая в настоящий момент является лидером в международной автомобильной индустрии.

Франчайзинг товара может быть применен в системе сбыта нефтепродуктов, особенно при выделении автозаправочных станций из более крупных сбытовых структур.

Франчайзинг товара может быть также использован при продаже косметики и фирменной одежды. Примером товарного франчайзинга в России является компания "Ло реаль". Однако в России в условиях повсеместного

использования различных зачетных и вексельных схем оплаты продукции франчайзинг товара вряд ли получит широкое практическое применение.

Четвертый вид франчайзинг бизнес-формата является наиболее комплексным. Наряду со всеми перечисленными правами франчайзер передает франчайзи разработанную им технологию организации и ведения бизнеса. Франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и становится частью общей корпоративной системы. Франчайзер при таком франчайзинге может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть только владельцем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях. Но при этом все предприятия, работающие в системе, должны работать по единой методологии, в едином стиле и соблюдать внутрисистемные интересы. Система франчайзинга бизнес-формата дает возможность не только расширить бизнес во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и включить в систему различные направления бизнеса. Высокая репутация фирмы в одной сфере деятельности при использовании системы франчайзинга бизнес-формата на практике дает колоссальные возможности для расширения деятельности как самой фирме (в данном случае она, естественно, будет франчайзером), так и предприятиям, которые будут использовать эту репутацию для организации и развития своего бизнеса.

## **1.2. Роль франчайзинга в развитии внешнеэкономической деятельности**

Крупные зарубежные сетевые франчайзеры активно используют франчайзинговую форму организации бизнеса за рубежом для наращивания продвижения товаров и услуг сети на рынках других стран и снижения рисков за счет географической диверсификации деятельности. Действительно, по

данным аналитического обзора «Franchise Times» за 2011 г., на выходе из кризиса к концу 2010 г. больше признаков оживления демонстрировали франчайзинговые сети со значительным международным присутствием [17, с. 3–4]. Преимущества франчайзинговой формы организации сетевого бизнеса позволили 200 крупнейшим франчайзинговым сетям мира достаточно быстро преодолеть негативные последствия кризиса. В период 2010–2012 гг. их совокупные продажи возрастали в среднем на 6,3 % (у многих компаний этот показатель превысил даже 20 %), росло и количество подразделений – на 5 % в 2010 г., чуть менее чем на 1 % – в 2011 г., на 3,4 % – в 2012 г. [17, с. 3; 18, с. 3]. При этом на 10 сетей (их современные позиции представлены в таблице 1) из 200 крупнейших приходится примерно половина (50,2 % в 2012 г. и 49,9 % в 2013 г.) совокупного объема продаж.

Основная сфера распространения франчайзинга – распределение товаров и услуг системы бензозаправочных станций, автомастерских, автошкол, пунктов проката, ремонтно-строительных предприятий, салонов моды и косметических услуг, аптек, центров профориентации и переподготовки рабочей силы, химчисток и прачечных, пунктов по оказанию компьютерных услуг, ремонту бытовой и электронной аппаратуры, гостиничного хозяйства и др.

В качестве примера можно привести деятельность таких широко известных компаний, как «МакДоналдс», «Кока-Кола», «Пепсико», «Пиццахат», «Баскин Роббинс» [32, с. 9]. Популярность франчайзинга объясняется эффективностью и высокой устойчивостью бизнеса вновь образующихся предприятий. Так, по данным фирмы «Mr. Doors Home Inc», в США после 5 лет деятельности на рынке выживают лишь 23% частных предприятий, а после 10 лет их остается лишь 18%, в то время как среди предприятий, работающих по системе франчайзинга, через 5 лет распадается только 8 предприятий из 100, а через 10 лет – 10 из 100. Франчайзинг, являясь определенным типом организации бизнеса, предполагает создание широкой сети однородных

предприятий, имеющих единую торговую марку (товарный знак) и соблюдающих одинаковые условия, стиль, методы и формы продаж товаров или оказания услуг, наиболее важными из которых являются единые требования к качеству товаров (услуг) и единые цены, устанавливаемые и регулируемые централизованно. Система рыночных отношений типа франчайзинга в настоящее время интенсивно формируется также и в России.

По мере развития различных национальных предпринимательских структур, накопления ими собственного опыта формируются и расширяются отечественные франчайзинговые сети, при этом структура национального рынка франшиз с точки зрения страны их происхождения становится противоположной, с преобладанием отечественных франшиз [14]. В исследованиях специалистов Всемирной организации интеллектуальной собственности (далее – ВОИС) выявлены следующие способы расширения франчайзерами своих сетей за рубежом:

- предоставление франшизы индивидуальным франчайзи в интересующих их странах через штаб-квартиры ТНК или зарубежные филиалы;
- создание дочерней компании в другой стране, выполняющей там функции франчайзера;
- организация совместного предприятия с участием обладающей необходимыми для оперирования в принимающей стране знаниями компании, которое будет функционировать здесь как франчайзер;
- заключение генерального франчайзингового договора, дающего генеральному франчайзи право открывать франчайзинговые точки на определенной территории и предоставлять субфранчайзи право эксплуатации франшизы с дальнейшим открытием франчайзинговых предприятий;
- заключение договоров о территориальном развитии, обязывающих франчайзи организовать множественные торговые точки на определенной территории за определенный период времени, обеспечивая продвижение товаров или услуг сети франчайзера в данном регионе [19, с. 12–13].

Развитие российского франчайзингового рынка происходило в соответствии с мировыми тенденциями, и первые франшизы, предлагавшиеся в России, были зарубежными. Компанией, начавшей практиковать франчайзинговые отношения в нашей стране еще в 1980-х гг., стала «PepsiCo».

За более чем 20 лет с момента зарождения франчайзинговый рынок в России значительно вырос. В настоящее время его общий объем оценивают в 5 млрд долларов. По данным специалистов Европейской ассоциации франчайзинга (EFF), за последние три года рынок франчайзинга в России увеличился на 98 % [3]. Согласно данным РАФ, Россия в последние годы является лидером по росту количества франчайзинговых компаний [5].

Несмотря на столь высокие темпы развития, отечественный рынок франчайзинга по абсолютным и относительным показателям все еще уступает рынкам других стран. По данным Международной ассоциации франчайзинга (IFA), в мире насчитывается 16,5 тыс. франчайзеров и более 1,2 млн франчайзи; объем продаж сетей составляет почти 1,5 трлн долл., а число занятых – около 12 млн человек [13]. На основании данных, представленных в таблице 1, можно сделать вывод, что российский сегмент мирового рынка франшиз все еще остается незначительным и по количеству субъектов рынка, и по числу занятых во франчайзинговых сетях. Кроме того, доля франчайзингового бизнеса в ВВП России также значительно меньше по сравнению со многими странами. Так, согласно статистическим данным РАФ, она составляет 1 %, а по сведениям IFA, в США, например, эта доля достигает 15 %, Китае – 8,7 %, Южной Корее – 8,5 %, Финляндии – 3,5 %.

Таблица 1

**Количественные показатели франчайзингового рынка в отдельных странах в 2015 г.**

Страна	Кол-во франчайзеров	Количество франчайзи	Количество объектов сетей	Количество занятых в сетях, чел.	Доля в ВВП, %

1	США	2 200	250000	854511	21000000	15
2	Китай	4 000	260,000	-	2 400 000	8,7
3	Южная Корея	2 500	240 000		1,200,000	8,5
4	Финляндия	265	6,800	6,800	42 000	3,5
5	Россия	485	8 615	20 731	277 480	1
6	Япония	1 231	230 822		2 500 000	0,4
7	Бразилия	1 643	79 988			
8	Франция	1 369	51 600	53,002	82 587	
9	Германия	960	58 000	58 000	452 000	
10	Великобритания	842	34 800	34 800	465 000	

По статистике одного из крупнейших российских каталогов франшиз, в начале 2014г. 72 % от общего их количества, предлагаемого на отечественном рынке, были российскими [6]. Согласно данным РАФ, из 600 франчайзинговых систем, присутствующих настоящее время на рынке, отечественными являются 66 %, а 34 % – импортируемые [8]. Несмотря на некоторые расхождения в оценках, в целом, очевидно, что наибольшая доля франшиз в России приходится на национальные компании.

Основным преимуществом сотрудничества с иностранными франчайзерами выступает наличие у них во многих случаях относительно более богатого опыта и высокой репутации. Кроме того, импортные франшизы зачастую выгодно отличаются от отечественных, более тщательно продуманных и детально проработанных поддержкой франчайзи, что является одним из основных преимуществ франчайзинговой системы.

Одной из причин постепенного сокращения доли иностранных франчайзеров на отечественном рынке становится совершенствование российских франшиз, особенно в области поддержки франчайзи для сохранения и укрепления конкурентных позиций сети в целом. Другой причиной уменьшения количества импортных франшиз на российском рынке является отсутствие эффективной нормативно-правовой базы регулирования франчайзинговых отношений, а также более низкая эффективность механизма

защиты интеллектуальной собственности по сравнению с развитыми странами. Для российских франчайзи импортные франшизы менее привлекательны, поскольку они зачастую не адаптированы к российской практике предпринимательства, не учитывают или учитывают не в полной мере предпочтения потребителей.

Очевидным аутсайдером в систем франчайзинговых отношений выступает сфера производства. Препятствуют развитию производственного франчайзинга относительно значительные первоначальные вложения капитала и длительные сроки окупаемости.

Успешным примером импортной франшизы в этой сфере можно считать компанию «Coca-Cola», которая впервые вышла на российский рынок в 1995 г. и в настоящее время имеет несколько фирм – франчайзеров-производителей в России [14].

Иностранные франшизы практически отсутствуют и рынок отечественных франшиз очень узок в сфере b2b (бизнес для бизнеса, то есть производство товаров или предоставление услуг, предназначенных не для конечного потребителя, а в дальнейшем используемых в процессе производства других товаров и предоставления услуг), доля которой на рынках многих стран является весьма значительной. Сложившаяся отраслевая структура франчайзингового рынка в России не только отличается от структуры мирового рынка, но и характеризуется преимущественным предложением импортных франшиз в тех сферах, в которых наиболее активны отечественные компании. Иностранные франчайзеры, таким образом, не обеспечивают развитие тенденций мирового рынка на российском, а лишь следуют сложившимся направлениям развития последнего. Такая ситуация не всегда соответствует приоритетам и ориентирам модернизации российской экономики. Безусловно, расширение франчайзингового рынка способствует развитию малого предпринимательства, создавая рабочие места, обеспечивая рост занятости, содействуя повышению налоговых поступлений в бюджет.

Тем не менее, высокий удельный вес сферы розничных продаж на франчайзинговом рынке, и преимущественная доля импортных франшиз в этом сегменте стимулируют рост объемов производства, в первую очередь, не российских, а иностранных компаний. Кроме того, незначительное количество предложений на российском франчайзинговом рынке в сферах производства, строительства и низкая активность зарубежных франчайзеров по данным направлениям также не способствует росту реального сектора экономики РФ на основе использования эффективного мирового и отечественного опыта. Совершенствование нормативно-правовой базы франчайзинговых отношений, повышение уровня защиты интеллектуальной собственности, расширение программ кредитования франчайзинга очевидно смогут содействовать диверсификации отраслевой структуры российского франчайзингового рынка и повышению роли иностранных франчайзеров в стратегически важных для российской экономики сферах деятельности.

### **1.3. Правовое регулирование франчайзинга в России**

Статус термина «франчайзинг» нелегитимизирован в России, понятия «франчайзинг» в российском законодательстве нет. Правовые отношения между правообладателем (франчайзором) и пользователем (франчайзи) строятся в РФ на основе главы 54 Гражданского кодекса РФ «Коммерческая концессия», либо используются различные альтернативные договорные комбинации. Предмет договора коммерческой концессии составляет, во-первых, комплекс исключительных прав, закрепленных за правообладателем и индивидуализирующих либо его (право на фирменное наименование или коммерческое обозначение), либо также производимые им товары, выполняемые работы или оказываемые услуги (право на товарный знак или знак обслуживания) [11, с.35-41].



Договором может быть предусмотрено предоставление пользователю прав на использование других объектов «интеллектуальной собственности» – изобретений, промышленных образцов, программ для ЭВМ и т.д. Во-вторых, предметом договора является возможность использования принадлежащей правообладателю и охраняемой им коммерческой информации (ноу-хау), не подлежащей какой-либо специальной государственной регистрации (ст. 139 ГК), а также его деловой репутации и коммерческого опыта, в том числе в виде различной документации по организации и ведению предпринимательской деятельности [3, с.45-57].

В-третьих, франчайзинг предполагает постоянное техническое и консультационное содействие пользователю со стороны правообладателя с целью обеспечения необходимого качества производимых им по договору (т.е. под маской правообладателя) товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг. Наш закон, однако, не считает это условие обязательным, ставя его в зависимость от усмотрения сторон (п. 2 ст. 1031 ГК). Обязательной составной частью предмета концессионного договора в соответствии с п. 1 ст. 1031 ГК является инструктаж пользователя и его работников по всем вопросам, связанным с осуществлением переданных ему правообладателем прав.

Таким образом, в концессионном договоре можно обнаружить элементы лицензионного договора (разрешение на использование объектов исключительных прав), договора об оказании возмездных услуг (консультативное и техническое содействие), договора простого товарищества (сотрудничество при исполнении договора для достижения общих предпринимательских целей) и даже договора купли-продажи (приобретение необходимой технической и деловой документации). Вместе с тем такой договор не содержит элементов представительства, комиссии или агентского договора, так как пользователь всегда действует не только от своего имени и за свой счет, но и в своих интересах, осуществляя самостоятельную предпринимательскую деятельность.

Сторонами договора коммерческой концессии (правообладатель и пользователь) могут быть только юридическое лицо – коммерческая организация или индивидуальный предприниматель. Обе стороны заключают данный договор именно в связи с осуществлением ими предпринимательской деятельности.

Суть договора, согласно ГК РФ, заключается в следующем: одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение право использовать в предпринимательской деятельности комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю (ст. 1027 ГК РФ). Комплекс прав (право на фирменное наименование, право на коммерческое обозначение правообладателя, право на охраняемую коммерческую информацию, на товарный знак, знак обслуживания и пр.) позволяет пользователю выступать в гражданском обороте под именем «правообладатель».

Концессионный договор как предпринимательский всегда является возмездным. При этом он должен содержать конкретные условия определения и выплаты вознаграждения правообладателю [27, с. 550].

Закон допускает различные формы такого вознаграждения (ст. 1030 ГК):

- разовые (паушальные);
- периодические платежи (роялти);
- отчисления (проценты) от выручки на оптовую цену товаров и т.п.

Возможно и сочетание этих способов, обычно состоящее в единовременной выплате после заключения договора и в периодических выплатах оговоренной части прибыли (отчислений от выручки). Вместе с тем вознаграждение в рассматриваемом договоре не может устанавливаться в соответствии с общим правилом п. 3 ст. 424 ГК, а является его существенным условием, которое стороны обязаны согласовать. Нужно отметить, что нормы Гражданского кодекса о праве собственности на объекты исключительных прав (интеллектуальной собственности) не распространяются.

Рассмотрим экономический смысл договора коммерческой концессии.

Заключение договора дает возможность правообладателю расширить свое влияние на рынке (вытеснить конкурирующую продукцию) без необходимости открывать филиалы или организовывать дочерние общества, нанимать дополнительных работников, изучать незнакомый рынок и др. не только без дополнительных финансовых вложений, но даже и получая при этом прибыль от платежей пользователя (франчайзи). При этом правообладатель сохраняет достаточно сильный контроль над пользователями, поскольку пользователь зависит от исключительных прав правообладателя и принимает на себя обязательства придерживаться в своей деятельности стандартов и качества не ниже правообладателя [26, с. 32].

Пользователю Договор позволяет вести предпринимательскую деятельность под именем и по технологии известной на рынке компании, что не требует значительных интеллектуальных затрат на организацию нового дела, снижает предпринимательский риск, ускоряет окупаемость капиталовложений. Пользователь находится под покровительством правообладателя, одновременно сохраняя формальную независимость от него.

Использование известного имени дает возможность пользователю экономить и на затратах по рекламе своей продукции. Наконец, дополнительные возможности дает право на предоставление субконцессий (если оно предусмотрено Договором), т.е. право пользователя передавать третьим лицам (вторичным пользователям) комплекс прав, полученный от правообладателя. В этом случае пользователь приобретает все выгоды правообладателя.

Общая характеристика договора коммерческой концессии.

Анализ предмета договора позволяет понять логику законодателя (ГК РФ) при установлении норм, регулирующих отношения по Договору, а также выяснить, какое еще законодательство (кроме ГК РФ) имеет прямое отношение к договору.

а) договор и регулирование интеллектуальной собственности.

Договор имеет много общего с лицензионными договорами (договором на предоставление права пользования в определенном объеме каким-либо объектом интеллектуальной собственности), поскольку в соответствии с договором пользователю предоставляется комплекс прав. При этом передача объектов исключительных прав регулируется соответствующим законодательством, которое стороны должны учитывать при заключении Договора. По каждому из передаваемых прав стороны должны договориться об условиях, присущих лицензионным договорам. В частности, стороны должны определить, нужно ли и каким образом регистрировать переход каждого из передаваемых объектов, кто несет затраты по регистрации, каким образом будут использоваться пользователем переданные права, каковы права сторон по передаче прав третьим лицам.

б) Договор и защита прав потребителя.

Пользователь выступает в обороте под чужим именем, что может существенно нарушить интересы потребителей, полагающихся на фирменное наименование правообладателя. Для защиты интересов потребителей законодательство предусматривает определенные меры для обеспечения их прав. В частности, обязательна регистрация Договора (ст. 1028 ГК РФ). Кроме того, пользователь должен информировать заказчиков об использовании средств индивидуализации правообладателя в силу договора (ст. 1032 ГК РФ). Требования об информировании потребителя содержатся и в законодательстве, регулирующем использование объектов интеллектуальной собственности (например, ст. 9 Закона от 23.09.1992 г. №3520–1 «О торговых знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»). Если акционерное общество является правообладателем или пользователем по договору, то в проспекте эмиссии акций общества должно быть об этом специально указано (постановление ФКРЦБ РФ от 17.09.1996 г. №19 «Об

утверждении стандартов эмиссии акций при учреждении акционерных обществ, дополнительных акций, облигаций и их проспектов эмиссии»).

Наконец, правообладатель несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к пользователю требованиям о качестве продукции (ст. 1034 ГК РФ). Это означает, что если пользователь отказался удовлетворить требование потребителя или же последний не получил от него (пользователя) ответ на предъявленное требование, то это требование может быть предъявлено к правообладателю (ст. 399 ГК РФ). По требованиям, предъявляемым к пользователю как изготовителю продукции правообладателя, последний отвечает солидарно с пользователем (ст. 1034 ГК РФ). Это значит, что потребитель вправе предъявить требование как к обеим сторонам по Договору, так и к любому из них в отдельности, причем как полностью, так и в части долга (ст. 323 ГК РФ).

При производстве работ ненадлежащего качества имеются в виду требования, предъявляемые в соответствии со статьями 723, 737 ГК РФ; при оказании услуг ненадлежащего качества – требования в соответствии со ст. 783 ГК РФ. Возможно предъявление и других требований (например, статьи 7, 12 – 15, 18, 23, 28, 29, 32 Закона РФ от 07.02.1992 г. №2300–1 «О защите прав потребителей»). Что касается предписаний антимонопольного и других органов власти об устранении пользователем нарушений законодательства о защите прав потребителей (гл. 4 Закона РФ «О защите прав потребителей»), то ответственность за неисполнение данных предписаний несет сам пользователь, поскольку норма ст. 1034 ГК РФ не распространяется на административные правоотношения.

в) Договор и антимонопольное законодательство.

Договором могут быть предусмотрены определенные ограничения сторон в целях предотвращения конкуренции между ними.

С целью предотвращения конкуренции между сторонами Договор содержит обычно определенные ограничения пользователя, обязывая его (п. 1 ст. 1033 ГК РФ):

- не конкурировать с правообладателем;
- не получать аналогичные права у конкурентов правообладателя;
- согласовывать с правообладателем месторасположение коммерческих помещений (используемых при использовании комплекса прав), их оформление.

Закон РФ от 22.03.1991 г. №948–1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (далее – Закон о конкуренции) не распространяется на отношения, связанные с объектами исключительных прав, за исключением случаев, когда соглашения, связанные с их использованием, направлены на ограничение конкуренции (п. 2 ст. 2). Согласно ст. 6 Закона о конкуренции, запрещаются и признаются недействительными соглашения конкурентов, могущих в совокупности иметь долю на рынке определенного товара (работы, услуги) более 35%, если такие соглашения могут ограничить конкуренцию. Таким образом, договор может быть при определенных условиях отнесен к соглашениям такого рода. Поэтому сторонам нужно обратить особое внимание на соответствие условий договора Закону о конкуренции [12, С.2–3].

г) Гарантии пользователя по договору коммерческой концессии.

Предпринимательская деятельность пользователя может претерпеть значительный ущерб, в случае прекращения договора по каким-либо причинам. В целях защиты прав пользователя ГК РФ устанавливает для него определенные гарантии. В частности, переход права от правообладателя к другому лицу не является основанием для расторжения Договора (изменяется лишь сторона Договора); в случае смерти правообладателя его права переходят при определенных условиях к наследнику (ст. 1038 ГК РФ). При изменении фирменного наименования или коммерческого обозначения правообладателя

договор действует в отношении нового фирменного наименования или коммерческого обозначения, а при прекращении исключительного права (кроме двух упомянутых) договор продолжает действовать, за исключением положений, относящихся к прекратившемуся праву (статьи 1039, 1040 ГК РФ). Наконец, пользователь, надлежащим образом исполнявший свои обязанности, имеет по истечении срока Договора право на заключение Договора на новый срок на тех же условиях (п. 1 ст. 1035 ГК РФ).

д) Гарантии правообладателя по договору коммерческой концессии.

Пользователь ведет предпринимательскую деятельность под именем правообладателя, что может нанести существенный ущерб деловой репутации последнего. Этим обстоятельством объясняется наличие в ст. 1032 ГК РФ императивных норм, обязывающих пользователя обеспечивать соответствие качества продукции пользователя и правообладателя, а также соблюдать инструкции правообладателя, обеспечивающие это соответствие.

Таким образом, важным составным элементом успеха является четкое и полное знание предпринимателем сущности франчайзинга, его разновидности, структуры, преимуществ и возможных рисков при его использовании. Франчайзинг может быть определен как способ доставки продукции или услуг потребителю, способ развития бизнеса и завоевания рынка на основе кооперации материальных и финансовых средств и усилий различных предприятий. Франчайзинг может рассматриваться также и как соглашение. При этом производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, защищенных торговой маркой, дает эксклюзивные права на распространение на данной территории своей продукции или услуг независимым предпринимателям (розничным торговцам) в обмен на получение от них платежей (роялти) при условии соблюдения технологий производственных и обслуживающих операций. Во франчайзинге участвуют две группы бизнесменов. Тот, кто предоставляет это право (франшизу),

называется франчайзер. Франчайзи—это лицо, которое покупает право на ведение бизнеса (франшизу) под именем или торговой маркой.

Франчайзинг используется в самых различных видах бизнеса: автомобильной промышленности и услугах автосервиса. В сфере услуг: оказание помощи в организации и ведении бизнеса; строительство, услуги, связанные с ремонтом и обслуживанием домов; услуги, связанные с образованием; отдых и развлечения; рестораны быстрого обслуживания, рестораны, закусочные; продуктовые палатки, а также медицинские и косметические услуги; услуги в сфере домашнего хозяйства.



## **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ**

### **2.1. Исторические предпосылки возникновения франчайзинга в России**

История такой современной формы бизнес-отношений, как франчайзинг уходит вглубь веков. Само слово “franchise” французское, означает «привилегия, льгота, освобождение от налога». Эта привилегия в средние века выдавалась монархами. Одним из первых исторических лиц, который получил право на торговлю от королевы Изабеллы, является Христофор Колумб.

В средние века в Англии франшизой назывались особые места, преимущественно торговли, на которых разрешалось свободным гражданам осуществлять торговую и социальную деятельность. В то же время этот термин применялся и как право сбора налога на определенных территориях. Поэтому современный франчайзинг родился именно из средневековой традиции. Эволюция экономики и государственности в течение многих веков привела к современным формам франчайзинга.

Как концепция современной модели история франчайзинга начинается с 1840 года, когда германские пивовары стали предоставлять владельцам таверн франшизы, дающие право эксклюзивной продажи пива того или иного производителя. Идея «преданных» дилеров уже ближе к современной форме франчайзинга и реализована в 1850 году немецким производителем швейных машин Зингер путем продажи контрактов на дистрибуцию и обслуживание своих машин на территории США.

Следующим важным этапом являются законы, регулирующие регистрацию товарных знаков и их использование. В этом аспекте важно то, что владельцу зарегистрированного товарного знака предоставлялось монопольное право на пользование им и возможность привлечения к суду

лиц, которые неправомерно используют уже зарегистрированный и опубликованный товарный знак.

Такие законы были приняты в Великобритании (1875), в Японии (1888), в Германии (1894). В США этот закон был принят в 1870 году, но его признали не соответствующим Конституции, и в действие вошел закон, принятый в 1881 году. Заключительную точку в законодательствах о товарных знаках на этом временном отрезке поставило Мадридское Соглашение о международной регистрации знаков.

На рубеже XIX-XX веков франчайзинг стали активно использовать General Motors, Rexall Drugstores, Spar, Ben Franklin и др. Преимущественные отношения между франчайзером и франчайзи строились по оптово-розничному принципу, а именно, розничные торгующие организации использовали марку торговой фирмы, но при этом сохраняли свою независимость.

Современный этап истории франчайзинга принято относить к 50-м годам прошлого века. Предпосылки развития франчайзинга в той форме, которая есть сейчас, проявились в период «baby boom» – во время резкого увеличения рождаемости в США после войны. В этот период потребовалось увеличение производства товаров и оказания услуг, в первую очередь, в секторе общественного питания.

В начале 50-х годов прошлого века коммивояжер Рэй Крок посетил ресторан быстрого обслуживания, которым управляли братья Макдональды. Пришедший в восторг от сытного картофеля-фри, Крок выкупил права на франчайзинг, и так появилась одна из самых успешных франчайзинговых компаний в истории США – McDonald's. Другим известным брендом, рожденным в этот период, является Baskin-Robbins (мороженое).

Интенсивное развитие франчайзингового бизнеса пришлось на 60-70 годы прошлого века, но одновременно с этим появилось большое количество липовых франшиз – фирм с недостаточным капиталом и слабым

управлением, что привело к большому количеству обманутых и разорившихся франчайзи. Это подтолкнуло к созданию Международной ассоциации франчайзинга и Европейской ассоциации франчайзинга и привело к развитию регионарных ассоциаций.

Сегодня франчайзинговые компании широко развиты более чем в 70 экономических секторах. Основными экспортерами франшиз являются США, Япония, Канада, Великобритания, Германия, Австралия и Франция.

Развитие франчайзинга в России до сих пор не отличалось динамичностью, прежде всего, не из-за каких-либо особенностей нашей страны. Основная причина в ограниченности знаний в этой сфере. О франшизе, ее эффективности и преимуществах имеют смутное представление не только простые россияне, но и многие предприниматели.

Система построения франчайзингового бизнеса перенесена в Россию из Великобритании и США. Взаимоотношения компаний-партнеров закреплены юридически в российском Гражданском кодексе. Только вместо слова «франчайзинг» в 54 главе этого документа применяется термин «коммерческая концессия».

После запуска нового магазина, ресторана или другого объекта по франшизе, франчайзер продолжает оказывать своему новому партнеру консультативную помощь, проводит ребрендинг марки, изучает потребительский рынок, разрабатывает какие-то новинки, то есть продолжает заниматься развитием своего бренда. Для покрытия этих расходов введено роялти, которое регулярно и обязательно выплачивают франчайзи. Однако некоторые компании отменяют роялти для своих партнеров.

Существует еще отчисления в рекламный фонд и дополнительные платежи. Все они указываются во франчайзинговом договоре.

История развития франчайзинга началась еще в 1851 году, когда Исаак Зингер, согласно письменным договорам с дистрибьюторами, начал передавать права на продажу и ремонт своих швейных машинок. Стимулом послужило

массовое производство и распространение машинок Зингер в США, но при этом отсутствовала система сервиса. Поэтому и была создана первая в мире франчайзинговая сеть независимых компаний, каждая на своей территории обслуживали и ремонтировали знаменитые швейные машинки.

Развитие франчайзинга продолжила в 1898 году компания «Дженерал моторс», которая активно практиковала франчайзинговое диллерство. Привычный нам товарный франчайзинг начал распространяться по всему миру с 1920 года. В роли франчайзеров выступали оптовые поставщики, которые привлекали к реализации своих товаров розничные точки, предоставляя им многочисленные скидки. При этом марка, созданная оптовиком, сохранялась, а торговые точки оставались независимыми.

История развития франчайзинга включает и годы кризиса в экономике США. В период Великой депрессии (1930 г.) франшизу взяли на вооружение нефтеперерабатывающие компании. Появились сетевые АЗС, принадлежащие франчайзи.

Возникновению франчайзинга в его современном виде мы обязаны американцу Рэю Кроку, который стал основателем сети ресторанов Макдоналдс. В 1945 году он заинтересовался небольшим рестораном быстрого питания в San Bernardino, познакомился с его владельцами и купил лицензию на право открывать такие же рестораны. В 1955 году Рэй Крок зарегистрировал компанию McDonald's System, Inc., которая стала первым образцом Business Format Franchisings, то есть франчайзинга, при котором передается право на всю систему ведения бизнеса.

Принято считать, что первая франшиза в Россию была продана компанией Баскин Роббинс. Под этим брендом и сегодня динамично развивается сеть кафе по всей территории нашей страны. Однако пионером в российском франчайзинге является Владимир Довгань, который создал две франчайзинговые компании: «Дока-Пицца» и «Дока-Хлеб». Именно он первым взялся за развитие франчайзинга в России и популяризацию этого направления

в бизнесе. Владимир Довгань написал книгу о франчайзинге и стал первым россиянином, принятым в Международную Ассоциацию Франчайзинга.

В 80-х годах на отечественный рынок пришел американский франчайзер, компания «PepsiCo», которая построила на территории СССР несколько заводов по изготовлению безалкогольных напитков. Можно сказать, что это послужило хорошим учебным пособием для тогдашних бизнесменов. Спустя десять лет один из них приобрел права на развитие ТМ Baskin Robbins и создал кафе-мороженое. Вслед за ним стали появляться другие франчайзинговые компании, которые объединялись в целые сети. Самыми известными из них стали кафе «Русское бистро», прачечные «Синий кристалл», детское питание «Партнер», программное обеспечение «1С».

Как и многие экономические процессы, франчайзинг в России возник в начале 1990-х годов. И история франчайзинга в России тоже была полна многими неприятными моментами. Одной из первых франшиз на российском рынке (кроме мастер-франшизы сети пиццерий "Папа-Джонс"), стала компания "Денди". В 1996 году эта франчайзинговая сеть стала крупнейшей сетью по продаже видео-игр и приставок в Восточной Европе. Правда, ее история закончилась достаточно плачевно - практически ее франчайзи разорились в следствие кризиса 1998 года и закрытия головной компании. Первой же по-настоящему успешной франшизой в России стала сеть пиццерий "Сбарро".

В секторе "нового" предпринимательства в описываемый период времени также появлялись концепции, имеющие ряд общих признаков с франчайзингом, но экономически выстраиваемых на лизинговых отношениях, например, «Дока-пицца». Ряд зарубежных концепций, появившиеся на российском рынке испытывали серьезные затруднения, связанные с правовыми, экономическими и психологическими факторами, хотя "Сабвей" и «"Баскин Роббинс", пришедшие в начале 2000-х, активнее всего развивались как раз в России.

В конце 1990-х франчайзинговый договор запустила компания 1С. При покупке компьютерной программы 1С, пользователь автоматически

становитесь франчайзи-дилером. В итоге у компании появилось 30 тысяч франчайзи. Что примечательно, франчайзинг в России пережил и все кризисы и политические потрясения, становясь все более популярным инструментом ведения бизнеса.

Однако перспективы развития франчайзинга в России остаются хорошими и не вызывают сомнения. Ведь в российских условиях по франчайзингу уже развиваются десятки зарубежных компаний и тысячи розничных точек

К сожалению, из-за дефолта в 1998 году, многие дочерние компании потерпели крах, что выявило плохую адаптацию франчайзинга к условиям российской реальности. Ситуация улучшилась ближе к 2003 году, когда стали проводиться семинары, тренинги, курсы, повышающие профессиональный уровень тех, кто решился заняться новым видом бизнеса. Появилось огромное количество состоятельных людей способных приобрести франшизу.

В 2006 году на форуме в Давосе было отмечено, что Россия привлекает к себе повышенный интерес со стороны мировых корпораций. Наша страна стала расцениваться, как огромный и постоянно увеличивающийся потребительский рынок. К тому времени на нашей территории уже работали франчайзинговые системы: "Carlo Pazzolini", "Kodak", "Baskin Robbins", "Sbarro", "Xerox", "Subway" и др. Развитие франчайзинга происходит и за счет российских брендов: "Эконика-обувь", «Копейка», «1С», «Бегемот» и т.д.

Несмотря на хорошие перспективы развития франчайзинга в России, темпы его невелики по сравнению со странами Запада. Одной из причин является экономическая нестабильность. Постоянные скачки в развитии отечественной экономики приводят к колебаниям покупательского спроса на все виды товаров. Собственность подвергается регулярному переделу. Все это сказывается на франчайзи. Уже тот факт, что большая часть площадей в их собственности арендованная, отрицательно влияет на франчайзи, когда эти площади переходят к другому владельцу.

К тому же, не у каждого предпринимателя найдется стартовый капитал и для открытия собственного бизнеса, и для покупки франшизы. Взять кредит в банке – это еще одна проблема. Кредитование франчайзи усложняет и существующая в России правовая система.

Сегодня франчайзинговых компаний больше чем когда-либо, что говорит о хорошем росте развития данного сегмента рынка. По последним данным в России существует более 500 франчайзеров – производителей товаров, и тех, кто предоставляет какие-либо услуги и около 3000 франчайзи, которые имеют право на использование бренда. Большая часть отечественного франчайзинга это розничная торговля, а именно супермаркеты. Расширяются сети фитнес-клубов, салонов красоты, баров и ресторанов. Франчайзинг часто используется в пищевой, косметической и текстильной промышленности.

Дочерние предприятия открываются в основном в крупных городах, в частности в Москве и в Петербурге. В них вероятность хорошего спроса выше, чем в небогатых периферийных регионах. Приблизительная стоимость франшизы на отечественном рынке 50 тыс. долларов и это далеко не последняя цена.

## **2.2 Анализ российского рынка наиболее популярных франшиз на современном этапе**

Согласно выводам Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), достоверной и полной статистики о франшизах, используемых в России, пока нет. Компаний, зарегистрировавших торговую марку и заключивших более одного франчайзингового договора, насчитывается около 750. Всего же о своем существовании заявили примерно 1300 концепций. В 2016 году этот рынок, по оценке РАФ, подрос на 15%, за январь — май 2016 года — на 6% (учитывается общее число франчайзинговых точек).

Франчайзинг в России в период непрекращающихся кризисов доказал свою эффективность и интенсивно развивается благодаря высокой степени выживаемости франшизных предприятий (рис. 1).

Сравнительные данные выживаемости фирм с помощью франчайзинга



Рис. 1 – Структура «выживаемости» вновь открытых юридических лиц [40]

Для продавца франшиза — это возможность расти, не вкладываясь в новые площади, для покупателя — шанс зарабатывать сразу, пользуясь готовой бизнес-моделью. К примеру, у службы доставки СДЭК за год, прошедший с подготовки предыдущего рейтинга, число точек увеличилось на 50%. Новосибирская компания начала развивать франчайзинг в конце 2009-го, когда ее основатели осознали, что больше не в силах самостоятельно строить филиальную сеть. «Мы понимали, что проект может выстрелить, а может и нет. Он выстрелил. И это нас спасло», — говорит соучредитель СДЭК Вячеслав Пиксаев. У другого участника рейтинга Sugar Dance (мобильные музыкальные студии) франчайзинговая сеть расширилась на 37%. «Оранжевый слон» (товары для детского творчества) вырос почти на 20%; он один из лидеров рейтинга по числу точек — 422.



В настоящее время наиболее популярными видами франшиз в России являются (рисунок 2):

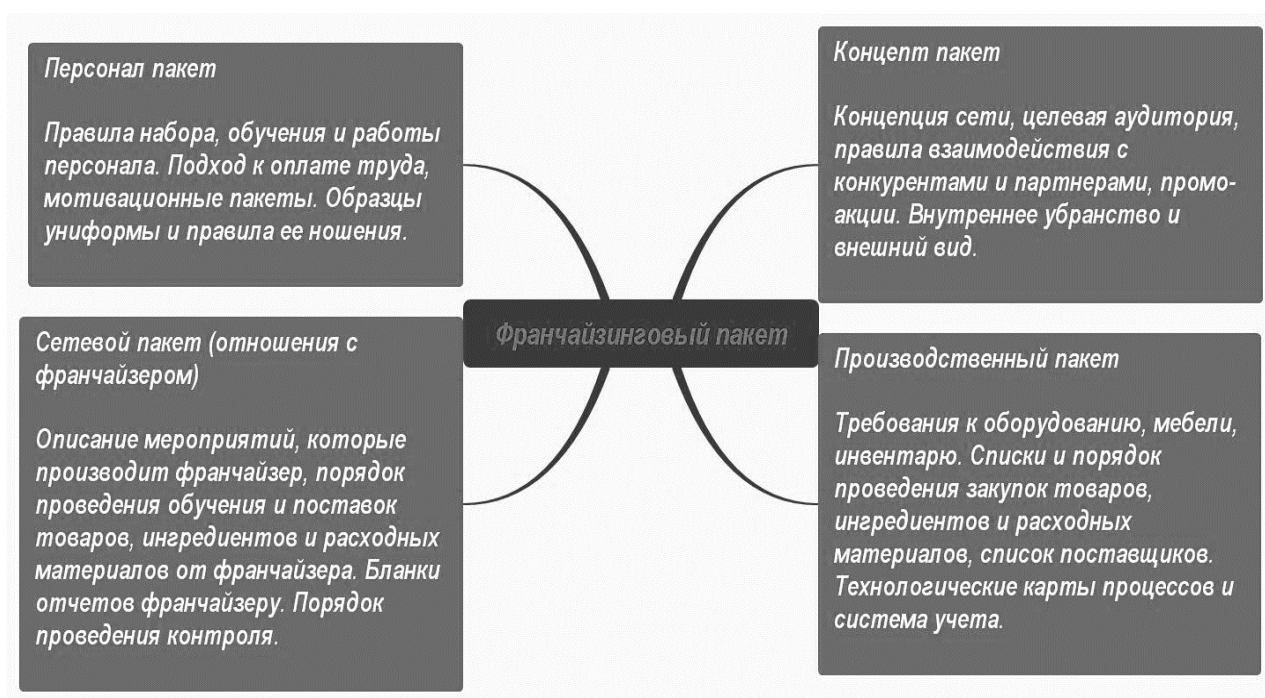


Рис 2 – наиболее популярные виды франшиз в России [11]

Наиболее перспективными франшизами в настоящее время являются [30]:

### 1. Лабораторная служба Хеликс

Запуск франшизы: 2007

Собственные/франчайзинговые точки: 20/181

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 63/2

Вложения: 0,75 млн рублей

Выручка/прибыль: 21,6 млн рублей / 5,4 млн рублей

Первый диагностический центр «Хеликс» открыли в Петербурге в 2004 году выпускники биофака СПбГУ и Военно-медицинской академии. В 2007-м они начали продавать франшизы петербургским партнерам, а спустя два года — за пределы родного города. «Хеликс» существует в пяти вариантах, с разным стартовым капиталом. Если партнер открывает центр с нуля, франшиза обойдется ему в 750 000 рублей. Когда франшизу покупает работающая клиника, инвестиции составят примерно 150 000 рублей.

### 2. СДЭК

Запуск франшизы: 2009

Собственные/франчайзинговые точки: 23/323

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 155/24

Вложения: 0,35 млн рублей

Выручка/прибыль: 6,7 млн рублей / 2,8 млн рублей

Новосибирская компания, занимающаяся экспресс-доставкой грузов, товаров и корреспонденции, за минувший год доросла до верхней тройки рейтинга Forbes. Только за май 2016 года ее российские франчайзи открыли 19 офисов в Москве, Петербурге и регионах — как в областных центрах, так и в малых городах и даже в сибирских селах. У СДЭК есть партнеры в СНГ. В 2014-м компания обратила внимание на Китай, пробивавшийся в лидеры мировой интернет-торговли. Сейчас ее франчайзи работают в 10 городах КНР от Маньчжурии до Гуанчжоу.

### 3. Unibrait

Запуск франшизы: 2013

Собственные/франчайзинговые точки: 3/59

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 32/6

Вложения: 2 млн рублей

Выручка/прибыль: 8,8 млн рублей / 5,9 млн рублей

Новосибирская Unibrait поставляет франчайзи оборудование и компоненты для нанесения защитных зеркальных покрытий едва ли не на любую основу, будь то автомобильные диски или рекламные вывески. Технология — собственная разработка компании. Ее основатель Дмитрий Василенко в планах развития бизнеса поставил ограничение: не более пяти франчайзи в одном городе, чтобы не допускать конкуренции. Сегодня партнеры у Unibrait есть в 33 российских городах. Франчайзи начинает платить роялти с пятого месяца работы.

### 4. Миэль

Запуск франшизы: 2009

Собственные/франчайзинговые точки: 0/122

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 28/7

Вложения: 2,5 млн рублей

Выручка/прибыль: 21,6 млн руб. / 8,3 млн рублей

У «Миэль» нет своих точек продаж, только временные офисы в новостройках. Ее франчайзи работают почти в 50 городах от Санкт-Петербурга до Якутска. Сейчас это крупнейшая брокерская сеть в России. Компания начала продвигать свою франшизу за границей: ее партнеры открыли офисы в Праге, Барселоне и Кирении (Северный Кипр). Почти половина франчайзинговых точек «Миэль» находится в Москве, что неудивительно: в столице, по данным компании, прибыль одного офиса продаж доходит до 2,2 млн в месяц при выручке 3,8 млн.

#### 5. Samura

Запуск франшизы: 2009

Собственные/франчайзинговые точки: 0/255

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 23/2

Вложения: 0,4 млн рублей

Выручка/прибыль: 3,75 млн рублей / 2 млн рублей

«Самура Катлери» специализируется на продаже стальных и керамических японских ножей, изготовленных по ее заказам. Компанию создал Алексей Яковлев — он решил, что если продвигать японские ножи не в премиум-сегменте, а в средней ценовой категории, то можно заинтересовать кулинаров-любителей. На выставке в Японии он договорился с крупными производителями. Инвестиции во франшизу Samura — это затраты на оборудование торговой точки и закупку стартовой партии ножей. Ножи можно продавать с наценкой до 160%.

#### 6. СОЖ Синтез

Запуск франшизы: 2014

Собственные/франчайзинговые точки: 1/102

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 89/2

Вложения: 0,6 млн рублей

Выручка/прибыль: 18 млн рублей / 3,6 млн рублей

Казанская «СОЖ Синтез» основана в 2003 году, продает франшизу на производство химических продуктов более чем 10 типов — от автохимии и тары из пластика до ароматизаторов и жидкого мыла. В стоимость франшизы входит поставка оборудования, стартовый расходный материал, обучение персонала. На подготовку к открытию уходит около месяца. Правда, опрошенные Forbes франчайзи утверждают, что производителем химии стать непросто: могут понадобиться дополнительные расходы на улучшение составов продукции и их сертификацию.

#### 7. Tea Funny

Запуск франшизы: 2012

Собственные/франчайзинговые точки: 87/211

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 51/6

Вложения: 0,8 млн рублей

Выручка/прибыль: 4,5 млн рублей / 2,9 млн рублей

Tea Funny — сеть кафе, торгующих «баббл ти» (коктейлем на основе чая с добавлением молока, сиропов и желеобразных шариков с соком). Уменьшение средней выручки и прибыли точки в 2016 году в компании объясняют снижением покупательной способности и ростом арендных и коммунальных расходов. Время для продажи франшизы оказалось не лучшим, и в Tea Funny решили инвестировать в открытие собственных кафе, чтобы расширить географию присутствия и увеличить популярность бренда. В итоге сеть расширилась более чем в 1,5 раза.

#### 8. Respect

Запуск франшизы: 2009

Собственные/франчайзинговые точки: 189/71

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 6/2

Вложения: 6,3 млн рублей

Выручка/прибыль: 36 млн рублей / 7,2 млн рублей

Бренд Respect был создан в 2000 году, производство организовано на обувной фабрике в Петербурге. Через два года Сергей Порутчик открыл первый салон в Москве. К 2009 году под вывеской Respect работало свыше 150 салонов в России, Белоруссии, на Украине, в Казахстане, а производство было налажено в странах Европы, Юго-Восточной Азии, Южной Америки. Франчайзи разрешается закупать обувь других марок, но не более 30% от общего ассортимента. Средняя площадь магазинов — 90 кв. м (инвестиции указаны для данной площади).

#### 9. Мобильная мойка

Запуск франшизы: 2011

Собственные/франчайзинговые точки: 7/62

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 21/2

Вложения: 0,2 млн рублей

Выручка/прибыль: 3,6 млн рублей / 1,3 млн рублей

Продажа франшизы подразумевает поставки спецодежды, инвентаря и расходных материалов по оптовым ценам. Сотрудники компании учат партнеров особенностям «сухой» мойки и тому, как управлять мобильными командами, которые выезжают для мойки и полировки автомобилей. В дальнейшем можно открыть стационарную точку, например, на крупном паркинге, построить боксы с дополнительными услугами или начать обслуживать необычных клиентов, таких как службы заказа лимузинов или владельцы яхт.

#### 10. Научное шоу профессора Николая

Запуск франшизы: 2012

Собственные/франчайзинговые точки: 1/62

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 15/3

Вложения: 0,4 млн рублей

Выручка/прибыль: 5 млн рублей / 1,9 млн рублей

Профессора Николя придумал в 2010 году выпускник МФТИ Николай Ганайлюк, когда канадская компания Mad Science, где он работал ведущим научных шоу, отказалась поднять ему зарплату. Собственное шоу Ганайлюка теперь представлено в 50 городах России от Санкт-Петербурга до Петропавловска-Камчатского. Франчайзи получают реквизит более чем для 10 научно-развлекательных программ и мастер-классов. Величина роялти зависит от размера города и срока контракта. Со временем роялти увеличивается.

#### 11. Sugar Dance

Запуск франшизы: 2010

Собственные/франчайзинговые точки: 1/277

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 39/17

Вложения: 0,4 млн рублей

Выручка/прибыль: 1,8 млн рублей / 1,1 млн рублей

Франшиза сети мобильных студий музыкальных клипов (клиент получает диск с роликом на месте сразу после записи). Бренд Sugar Dance принадлежит «Грин Рум Воркерс». По словам ее соучредителя Степана Ульмасвая, аттракцион анонсировали в интернете, когда технических разработок еще не было; но однажды он получил запросы от покупателей по почте. Владельцы «Грин Рум Воркерс» подчеркивают, что Sugar Dance — полностью российский продукт. Франчайзи покупает оборудование с контентом и делает отчисления с каждого клипа.

#### 12. Айкрафт Оптика

Запуск франшизы: 2008

Собственные/франчайзинговые точки: 130/350

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 120/2

Вложения: 1,4 млн рублей

Выручка/прибыль: 6 млн рублей / 3 млн рублей

«Айкрафт Оптика» — федеральная розничная сеть магазинов, продающих очки (готовые и на заказ — у компании собственная мастерская обточка линз). Франчайзи работают более чем в 100 городах. Роялти и паушального взноса нет, а за первоначальный взнос потенциальный партнер получает торговое, осветительное и медицинское оборудование и базовую партию товара. Компания подчеркивает, что дает возможность партнерам делать розничную наценку до 300% и в качестве бонуса обещает 50%-ную компенсацию затрат на рекламу.

### 13. Serginnetti

Запуск франшизы: 2011

Собственные/франчайзинговые точки: 3/96

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 24/10

Вложения: 2,25 млн рублей

Выручка/прибыль: 18 млн рублей / 4,8 млн рублей

Марка женской одежды в среднем ценовом сегменте Serginnetti до 2009 года называлась Mascot (производство основано в Казани в 1996-м). Причина переименования — появление обувного бренда Mascotte. Serginnetti — это деловая одежда, трендовые модели, наряды для вечеринок. Франчайзи открывают магазины площадью 40–120 кв. м. Если первый франчайзи в городе выходит за обговоренный срок на требуемый объем продаж, он становится единственным продавцом Serginnetti в данном месте, если там еще не открылись другие франчайзи.

### 14. ГлавДоставка

Запуск франшизы: 2011 год

Собственные/франчайзинговые точки: 13/63

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 17/4

Вложения: 0,6 млн рублей

Выручка/прибыль: 5 млн рублей / 2 млн рублей

Логистическая компания «ГлавДоставка» работает с 2008 года, предлагает сборные грузоперевозки, доставку грузов в торговые сети, услуги по хранению, упаковке и страхованию грузов на территории России, Белоруссии, Казахстана и Киргизии. Франчайзи принимают и обрабатывают заказы в своих городах, а «ГлавДоставка» обеспечивает организационную и юридическую поддержку бизнеса. Роялти отсутствует, но на рекламу партнеры отчисляют 2% от прибыли с шестого месяца работы.

#### 15. Оранжевый слон

Запуск франшизы: 2008

Собственные/франчайзинговые точки: 10/422

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 85/19

Вложения: 0,4 млн рублей

Выручка/прибыль: 7,5 млн рублей / 1,9 млн рублей

«Оранжевый слон» — сеть магазинов товаров для детского творчества. Основана в 2005 году, продавать франшизы начала после того, как открыла в Китае свое производство наборов для рисования, лепки, дизайна и декора. «Оранжевый слон» с 2014 года не открывает собственных точек — сеть и без того растет хорошими темпами (уже представлена в 61 городе России). Компания успешно экспортирует свою франшизу в страны СНГ, Европы и Азии и даже приобрела партнера в ЮАР.

#### 16. Burger Club

Запуск франшизы: 2010

Собственные/франчайзинговые точки: 11/133

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 28/2

Вложения: 3,2 млн рублей

Выручка/прибыль: 32,5 млн рублей / 2,75 млн рублей

Burger Club — сеть ресторанов быстрого питания появилась в июле 2008 года в Полтаве. Это классические закусовые, в меню которых бургеры 12 видов, роллы, салаты, закуски, десерты и напитки. Франшиза продается на



территории России, Украины, Казахстана и других стран. Франчайзи могут открыть Burger Club в двух форматах — стационарном и как точку на фудкорте. Роялти — 2% от оборота ежемесячно.

#### 17. Yotto Group

Запуск франшизы: 2011

Собственные/франчайзинговые точки: 1/114

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 25/1

Вложения: 2,3 млн рублей

Выручка/прибыль: 5,3 млн рублей / 2,9 млн рублей

Yotto Group производит и продает аттракционы виртуальной реальности EchoJet и интерактивные кинотеатры-кабины EchoBox. Франчайзи платит роялти за каждый сеанс или запуск «экзоигры» (гонки, авиасимулятор и т. д.). Несколько EchoJet на одной площадке можно объединить по сети для соревнований. Как говорят в компании, формат EchoDrome сильно поднял объем заказов. За последний год почти 70% продаж EchoJet пришлось на франчайзи, купивших два и более аттракциона.

#### 18. Шоколадница

Запуск франшизы: 2008

Собственные/франчайзинговые точки: 315/92

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 18/6

Вложения: 14 млн рублей

Выручка/прибыль: 30 млн рублей / 4,8 млн рублей

Два года тому назад «Шоколадница» поглотила основного конкурента — «Кофе Хауз», но франшизы пока продает только под брендом «Шоколадница». Сегодня это крупнейшая сеть кофеен в России. Помимо бренда и бизнес-модели компания предлагает потенциальным партнерам консультации по подбору, строительству и ремонту помещения, обучению персонала, привлечению посетителей. Франчайзи платят роялти — 7% от выручки.

#### 19. 2GIS

Запуск франшизы: 2004

Собственные/франчайзинговые точки: 13/79

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 0/0

Вложения: 20 млн рублей

Выручка/прибыль: 23,5 млн рублей / 6,5 млн рублей

2GIS — семейный бизнес новосибирца Александра Сысоева и его жены Марины, электронные картографированные справочники городов они создают с 1999 года. Благодаря франчайзингу справочники существуют почти в 300 городах России, СНГ, а также на Кипре, в Чехии, Италии, ОАЭ и Чили. 2GIS как продукт постоянно совершенствуется — так, в этом году он пополнился сервисом вопросов и ответов (работает пока в Москве и Новосибирске). Для франчайзи определяется график выплат роялти: процент растет в зависимости от срока сотрудничества с 2GIS.

20. Coffeeshop Company

Запуск франшизы: 2009

Собственные/франчайзинговые точки: 41/50

Открытые/закрытые в 2016 году точки: 14/6

Вложения: 12 млн рублей

Выручка/прибыль: 24 млн рублей / 6 млн рублей

Венская Coffeeshop Company, основанная в конце 1990-х, открыла свое первое кафе в России в 2008 году, а уже на следующий год запустила франчайзинговую программу. Сегодня две трети всех ее кофеен в России находятся в Москве и Санкт-Петербурге, но франчайзи есть, например, в Краснодаре и Иркутске. Компания помогает франчайзи с открытием точек на всех этапах: от поиска и ремонта помещения до закупки мебели и оборудования. Размер роялти — 6% от выручки партнера.

### **2.3 Оценка состояния рынка франчайзинга в России**

Еще в начале 21 века о франчайзинге в нашей стране знала незначительная часть населения. Ведение собственного бизнеса по данной схеме использовали лишь единицы. В настоящее время ситуация серьезно изменилась и ведение бизнеса по франшизе использует немалая доля предпринимателей и темпы прироста ежегодно находятся в положительной зоне. При этом, в сравнении с зарубежными странами по выданным франшизам, Россия идет на 8 месте, значительно уступая лишь Китаю, США и Южной Корее.

Многие экономисты, финансисты и предприниматели считают бизнес по франшизе одним из наиболее защищенных и доступных методов открытия и ведения собственного дела. Большая часть опросов показывает, что большинство предпринимателей, начавших работать по данной схеме, преуспели в своем деле и лишь около десяти процентов потерпели неудачу. Надо сказать, что это достаточно впечатляющая статистика, демонстрирующая высокие показатели стабильности подобного бизнеса, так как по данным ИФНС при открытии новых юридических лиц через год продолжают свою активную деятельность лишь около 10% организаций. На рисунке 3 рассмотрим структуру выданных франшиз в России, ЕС и США по итогам 2015 года.

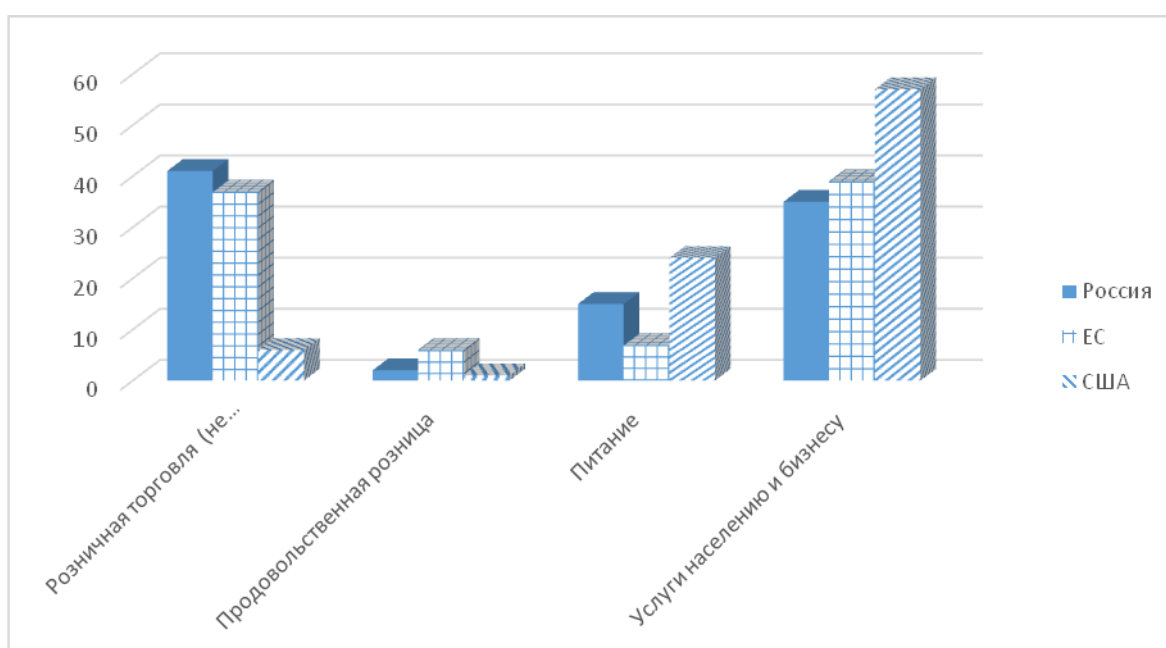


Рисунок 3 - Структура рынка франшиз в 2015 г. в Европе, США и России [22]

В каждом государстве также существует своя специфика, что связано с социально-экономическими, культурно-психологическими, правовыми и другими факторами. Например, потребности населения в определенных товарах и услугах и тенденции развития той или иной отрасли в общем влияет на общую структуру франчайзинга. В качестве примера можно привести структуру франшизных рынков России, Европы и США. Понятно, что в региональном разрезе на территории России структура будет отличаться от общероссийской, аналогично в Европе на территориях различных государств и в США на территории различных штатов (рис. 4).

В 2016 г. в регионы из центральной части России активно продвигались сети, наблюдалось повышение активности франчайзеров, росло количество локальных сетей на региональных рынках (рис. 4).

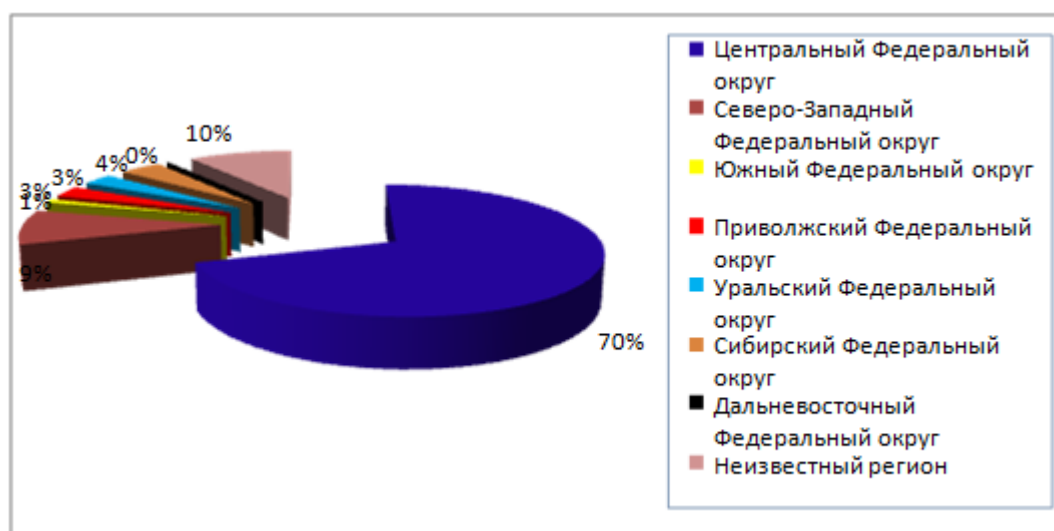


Рисунок 4 – структура федеральных округов по активности франчайзинга [29]

В разрезе территорий развитие франчайзинга происходит неоднородно. Физико-географические условия, национальные и культурные различия, социально-экономические условия, административное регулирование, институциональные, инфраструктурные и другие факторы оказывают общее влияние на уровень потребительской и предпринимательской активности, соответственно и на технологии предпринимательства.

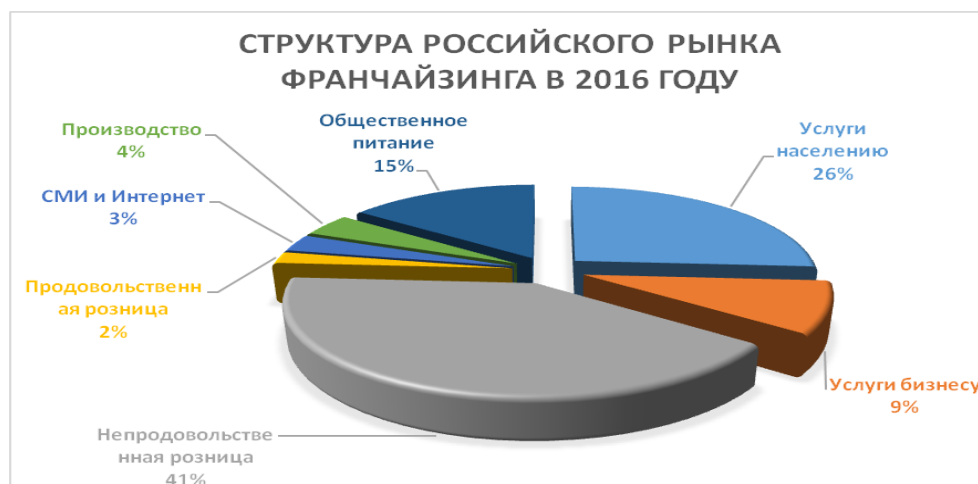
Таблица 2 – динамика распределения франчайзинговых сетей в России в 2015-2016 годах

Сегмент	Количество брендов		Количество франчайзеров		Количество франч. точек	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Торговля	1129	1136	487	499	12403	13562
Сфера услуг	569	581	220	185	3829	5897
Питание	84	84	282	217	6951	7319
Информация	47	47	8	11	128	165
Производство	34	36	12	14	389	561
Финансы	14	15	3	4	93	108
Всего	1877	1899	1012	930	23793	27612

Таблица 3 – структура распределения франчайзинговых сетей в России в 2015-2016 годах

Сегмент	Количество брендов, %		Количество франчайзеров, %		Количество франч. Точек, %	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Торговля	60,15	59,82	48,12	53,66	52,13	49,12
Сфера услуг	30,31	30,60	21,74	19,89	16,09	21,36
Питание	4,48	4,42	27,87	23,33	29,21	26,51
Информация	2,50	2,47	0,79	1,18	0,54	0,60
Производство	1,81	1,90	1,19	1,51	1,63	2,03
Финансы	0,75	0,79	0,30	0,43	0,39	0,39
Всего	100	100	100	100	100	100

На рисунке 5 представим структуру российского рынка франчайзинга по итогам 2016 года



## Рисунок 5. Структура рынка франчайзинга России в 2016 году [33]

Наиболее дорогие и крупные мировые франшизы находятся в области общественного питания. Но в России, как в целом по миру, преобладают выданные франшизы в секторе непродовольственной розницы. В структуре выданных франшиз (по рисунку 5) видно, что на рынке отсутствует явный лидер среди отраслей, работающих по франшизе в связи с высокой эффективностью открытия проверенного временем бизнеса во всех сферах бизнеса.

Несмотря на повышающийся интерес к франчайзингу, отечественный рынок франшиз еще слабо насыщен и предложениями и частными предпринимателями (спросом), которые готовы реализовывать предлагаемые проекты на практике. В настоящее время, в кризисный период, ведение бизнеса по франшизе является одним из наиболее перспективных направлений для открытия собственного бизнеса. На наш взгляд, одним из факторов снижения безработицы в стране может стать реализация государственной программы помощи безработным (наиболее активной ее части), направленной на государственное субсидирование приобретения франшиз по программам развития малого бизнеса в стране.

Компании-франшизодатели также сильно заинтересованы в новых покупателях франшиз, особенно в периоды всеобщей экономической стагнации. Поэтому для стимулирования спроса и для придания своим предложениям наиболее привлекательный вид они делают всё возможное, что сделает их общее партнерское взаимодействие наиболее простым и удобным. Динамика развития франчайзинга и прогнозный уровень на 2025 год представлены на рисунке 6.

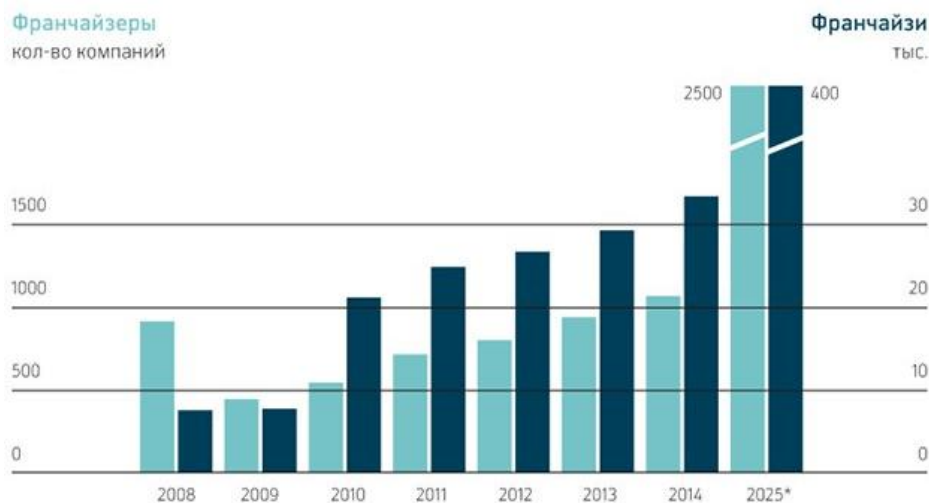


Рисунок 6. Динамика развития франчайзинга в России [28]

По статистическим данным Российской ассоциации франчайзинга, которое занимается сбором данных и их исследованием по теме франчайзинга в России, показала, что в начале 2015 года из общей массы предприятий на территории России лишь около пяти процентов работали по схеме франчайзинга. Более двадцати процентов предпринимателей, принявших участие в опросе, заявили, что планируют попробовать свои силы в этой сфере бизнеса, а около половины опрошенных бизнесменов сказали что не знают или имеют слабое представление о понятии франчайзинг и бизнеса по франшизе.

За прошедшие 2015 и 2016 годы в России произошли некоторые перемены, которые отразились на сфере франчайзинга. Одной из таких отрицательных тенденции можно назвать значительное снижение кредитования бизнеса со стороны банков, которые уже работают по системе франчайзинга.

Следует отметить, что так называемый «бизнес под ключ» стал появляться в России не совсем в обычных для франчайзинга сферах, например, в сельском хозяйстве, индустрии товаров и услуг для домашних питомцев и строительном бизнесе.

К 2017 году предоставление франшиз в России стало активно продвигаться через сеть Интернет. Многие фирмы, которые продают франшизу, понимают сложившуюся в стране экономическую ситуацию, снижают цены на свои предложения и делают их более привлекательными и доступными для

возможных покупателей. Количественное отражение развития франчайзинга в наиболее развитых странах (по уровню франчайзинга) представлено на рисунке 7.



Рисунок 7 – сравнение франчайзинга в России и в мире по итогам 2015 года

Анализируя место России на мировом рынке франчайзинговых услуг, можно сделать вывод о том, что хоть по количеству франчайзинговых услуг и открытых точек по договору франчайзинга в настоящее время уже выше, чем во многих развитых странах, но открываются точки в России в основном по международному франчайзингу, доходы по которому идут в бюджеты зарубежных стран. В настоящее время необходимо развивать внутренний франчайзинг.

По состоянию на начало 2017 г., франчайзинг успешно развивается более чем в 80 странах мира: свыше 2,5 млн. франчайзинговых предприятий принадлежат более чем 35 тыс. франчайзеров, среди которых доля европейских достигает 40%. Среди стран с развитым франчайзинговым бизнесом, по числу франчайзинговых ТТ лидируют США - 825 тыс., в то время как Китай занимает первое место по количеству представленных в нем франчайзеров - 4,5 тыс..



Таблица 4 Страны-лидеры по развитию франчайзинга за 2016 год

Страна	Число франчайзеров	Число торговых точек по франшизе	Численность занятых во франчайзинге	Выручка, млрд. долл.
Китай	4500	400000	3500000	47,83
США	2500	825000	18000000	2100
Бразилия	1643	79988	719900	36
Франция	1369	53002	690000	48
Канада	1200	78000	1000000	90
Австралия	1025	69900	690000	131,2

В России в настоящее время около 1000 франчайзеров и свыше 20тыс. франчайзинговых точек. В настоящее время франчайзинг развивается в 75 сферах бизнеса. Наиболее многочисленная и динамично развивающаяся сфера общественное питание - в частности фаст-фуд, пятая часть от общего количества франчайзеров в мире. К другим сферам в которых франчайзинг получил наибольшее распространение, относятся розничная торговля 15%, сфера услуг населению, бизнес услуги, недвижимость, автомобильный сервис и др.

Основными барьерами, тормозящими развитие и продвижение франчайзинга на территории России можно назвать:

- низкий уровень государственной поддержки;
- низкую проработанность законодательства страны в области франчайзинга;

- низкая заинтересованность большинства банков в сотрудничестве (кредитовании) систем франчайзинга.

В российском законодательстве в настоящее время отсутствует конкретное определение понятия «франчайзинг», а имеется лишь понятие «коммерческая концессия».

Другим основным барьером для возможных франшизополучателей следует выделить проблемы с доступом к банковским кредитам на создание предприятия для работы по франшизе с использованием государственной поддержки или льгот. Такие заявки большинство банков рассматривает на общих условиях – с использованием программ для кредитованию малого и среднего бизнеса, не всегда подходящие для приобретения франшиз.

Если же говорить о государственной поддержке франчайзинга в нашей стране и развития данного вида деятельности, то она серьезно отстает от стран с развитой экономикой.

В настоящее время имеют место проблемы низкой информированности предпринимателей о достоинствах готового бизнеса по франшизе, а также осведомленность о возможности стать его составной частью. Данный барьер не дает потенциальному франшизополучателю сформировать окончательное решение о приобретении франшизы[2].

Таким образом, для развития франчайзинга в России имеются достаточно широкие возможности. Но для реализации этих возможностей отсутствует специальное законодательство по франчайзингу и именно поэтому необходимо создать определенные условия. Нужна законодательная инициатива по разработке закона о франчайзинге и внесения соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты. Необходимо включение в правительственную программу поддержки малого предпринимательства системы развития франчайзинга. Очень важно создание системы налоговых льгот для франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинговой системы. Целесообразно предоставить возможность применения франчайзи

упрощенной системы бухгалтерского учета. Требуется создание сети учебно-консультационных центров по франчайзингу, не только в центре, но и по всей России. Перспективы развития франчайзинга в России высоки, самое главное решиться перейти от слов к делу.

## **ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ**

### **3.1 Препятствия на пути развития франчайзинга в России**

Цели создания франчайзингового союза кажутся довольно очевидными. Один из партнеров, оказавшись под опекой раскрученной торговой марки, получает возможность заработать, используя отлаженные бизнес-процессы. Другой партнер завоевывает новые рынки, так сказать, «чужими руками», расширяя сферы влияния, и, кроме прочего, получая дополнительные взносы в рекламный фонд.

Такой союз компаний на Западе основывается на взаимном уважении друг к другу, создавая прочные отношения для решения общих вопросов. В России же возникающие противоречия часто не до конца проясняются при оформлении сделки, превращаясь затем во множество проблем, оборачиваясь своеобразными ловушками – юридическими, психологическими и т. д.

Франчайзи может попытаться проявить инициативу, отступив от стандартов продукта, тем самым повышая свой доход в ущерб репутации партнера. Франчайзор в ответ, как правило, ужесточает контроль, либо с целью конкуренции создает в непосредственной близости еще одну свою торговую точку.

Таким образом, изначально имея простую схему, в России франчайзинговые отношения приобретают эффект «черного ящика». Для франчайзора, к примеру, все может обернуться тиражированием собственных конкурентов своими же силами. Есть своеобразные «подводные камни» и для франчайзи: покупка права на производство уже известной марки – еще не гарантия успеха.

По мнению аналитиков, одной из основных причин возникающих проблем является неготовность франчайзора к «тиражированию» своей марки. Создание собственной сети требует от франчайзора внедрения новых технологий управления, формирования соответствующей инфраструктуры, чтобы сопровождать франчайзи на начальных порах, оказывая необходимую поддержку.

Поэтому, прежде чем продавать франшизы, неплохо открыть дополнительные филиалы компании в собственном городе, а затем тиражировать свой опыт в пределах других регионов по франчайзинговой схеме. Это поможет избежать возможного хаоса внутри управленческой структуры компании, некачественной проработки франшиз.

Часто франчайзор допускает серьезную ошибку, рассматривая предприятие франчайзи как свое собственное структурное подразделение, обязанное беспрекословно подчиняться руководству. Но суть договора между партнерами состоит в их юридической самостоятельности и партнерском равноправии. Франчайзи в этом случае является равной стороной, права и обязанности которой отражены в документах, составляющих франчайзинговый пакет. Система взаимоотношений и платежей при этом должна быть выстроена таким образом, чтобы партнерам было экономически невыгодно разделиться и действовать автономно, иначе развал неизбежен.

Из двух самых очевидных вариантов опасностей для франчайзора, первый – это похищение успешной идеи, отлаженной схемы ведения бизнеса и клонирование продукта бывшим франчайзи, но уже под собственной торговой маркой. Как может появиться новоиспеченный конкурент у франчайзора? После завершения срока действия договора, а, возможно, и его досрочного расторжения, франчайзи продолжает пользоваться всеми теперь уже известными технологиями, просто поменяв название продукта, к тому же имея при этом уже «прирученных» клиентов.

К сожалению, не всегда удается эффективно этому противодействовать. Чтобы избежать такого варианта развития событий, франчайзор должен учесть все возможные способы ухода бывшего партнера вместе со своими секретами, проконсультировавшись по этому поводу у соответствующих специалистов.

Еще одним вариантом опасности для франчайзора является неуважение франчайзи к используемой марке и нежелание поддерживать соответствующий уровень репутации и качества. Кроме того, если предприниматель является по своей сути стратегом, лидером, если он использует в своей деятельности неординарные решения, то роль франчайзи не для него.

Ему будет очень тяжело выдержать ограничения и стандарты франчайзинговых обязательств. Это может касаться не столько финансовых взаимоотношений, сколько самого порядка ведения бизнеса: кадровой политики, схеме работы с клиентами и контрагентами и т. д. В таком случае, может быть отвергнута покупка даже вполне перспективных франшиз. Но существуют и такие варианты сотрудничества, когда франчайзи активно участвует в формировании стандартов вместе с материнской структурой.

Для предотвращения рисков франчайзору, по советам экспертов, нужно при подготовке франшиз выполнить следующие шаги: оформить и защитить объект интеллектуальной собственности, утвердить процедуры ведения бизнеса, до получения прибыли определить издержки, предшествующие ее получению, провести анализ рынка, обеспечить постоянную поддержку франчайзи.

Кроме того, необходимо тщательно проанализировать критерии отбора франчайзи, политику их привлечения, схемы выплат, стратегию выхода из бизнеса. Очень важно для франчайзора правильно рассчитать плотность создаваемой сети, чтобы исключить конфликты между соседними франчайзи. Необходимо так организовать деятельность, чтобы быть для франчайзи источником поддержки, а не конкуренции.

Франчайзи, на плечи которых ложатся капитальные затраты по открытию нового предприятия, часто переоценивают свои возможности, не изучив специфику рынка, где предстоит реализация чужой идеи. Нередко франчайзи без должного внимания относятся к деталям заключаемого договора. Последствия могут быть весьма нежелательны: по окончании срока франчайзор желает изменить условия, либо вовсе отказаться от продления договора, в то время как франчайзи еще не успел толком встать на ноги. Это характерно для франшиз в сфере торговли сроком на 1-3 года.

Может быть и такой вариант развития событий: после окончания действия договора франчайзор открывает в этом же месте собственную точку. Это происходит, если франчайзором в договоре прописан выкуп предприятия франчайзи по определенной стоимости, а так же бесплатная переуступка прав по аренде помещения. Такой пункт договора означает, что франчайзи может потерять все.

Существуют на рынке и франшизы-пустышки. Это тоже риск для франчайзи. Ожидая после покупки сопровождение бизнеса в виде передачи технологий управления, отлаженной логистики, и других благ, обещанных франчайзором устно, франчайзи на деле выясняет, что в договоре эти обязательства определены очень расплывчато. Франчайзи от такого договора получает лишь ненужные себе обязательства.

Иногда предприниматель пускает дела на самотек, считая, что предприятие, открытое по франшизе, будет приносить прибыль и без его участия, не учитывая конкретной рыночной ситуации и того, насколько его настоящий бизнес соответствует ей. Вместо прибыли франчайзи получает дорогостоящее и утомительное развлечение, которое может закончиться полным крахом.

Несмотря на негативные стороны, франчайзинг в России переходит из количественного в качественный рост. Франчайзи приобретают необходимый опыт, все чаще делая правильный выбор и отказываясь от «дутых»

предложений. Ежегодно число франчайзинговых проектов увеличивается в два раза. Наиболее показательное развитие франчайзинга в сфере торговли, сюда относится более половины всех проектов.

Этому сильно способствует строительство крупных торговых комплексов. Постепенно отдельные магазины вытесняются с рынка крупными сетями. Эксперты утверждают, что в будущем франчайзинг станет для «одиночек» основным вариантом продолжения деятельности. Пик популярности этого вида предпринимательства еще впереди.

В практике вхождения международных компаний, через франчайзинг существуют следующие проблемы:

1) Менталитет торговцев, а не производителей.

Желание получить финансовый результат, а не какой-либо новый продукт. По-прежнему уровень прибыли остается важным показателем эффективной работы, а не численность клиентов в настоящий момент и в будущем. Часто управляют бизнесом, делая краткосрочные планы, не рассчитывая долгосрочные. На многих предприятиях делают ставку на физические свойства продукта, а не на желание потребителя и установления крепких эмоциональных связей с ним. Не происходит развитие маркетинга и менеджмента либо происходит, но не так, как хотелось бы.

2) Психологическая неготовность сотрудников к изменениям.

Любое внедрение новаций болезненно воспринимается сотрудниками компаний, они не готовы к экспериментам новаторства, но при этом стремятся к перфекционизму. Однако, когда технологическое развитие идет вперед огромными шагами, невозможно делать все правильно и в совершенстве. Перфекционизм меняется на культуру длительного совершенствования.

3) Замкнутое мировоззрение и нетерпимость поликультурализма.

Мир гораздо шире, чем та страна, в которой располагается конкретная компания. Если она желает быть первой и хочет уверенно чувствовать себя на рынке, необходимо знать, каким видом деятельности занимаются лучшие и



первые компании мира, и какие новаторства появляются, непосредственно, в занимаемой Вами нише. Речь, в данном случае, идет о постоянном проведении маркетинговых исследований, промышленных исследований на международной арене, и это должны делать как международные, так и национальные компании.

4) Реклама остается основным двигателем бизнеса.

Модель - реклама, затем маркетинг, а потом инновации в западных странах уже в прошлом. И только в странах СНГ предприниматели все еще ставят ставку на продажи.

5) Скрепление партнерских отношений печатями вместо выстраивания отношений.

Очень слабыми местами российских бизнесменов являются такие понятия, как управление карьерой, лидерство, управление контактами, персональное брендинг и др. Пиар воспринимается как самовосхваление, но именно так происходит контакт с обществом. Формируется некая экосистема предпринимательства, которая разрешит эту проблему.

6) Ироничное отношение к предпринимателям.

В других странах предприниматель – это источник новаторства, органы, регулирующие предпринимательскую деятельность, уважают и чтят этих людей.

7) Малоэффективная деятельность управленческих кадров.

Показатели эффективности деятельности сотрудников нужно использовать для аналитики, для понимания самих процессов, они не должны являться самоцелью, но системой управления тоже не должны быть. Ведь не показатели принимают правильные решения, а люди. Для того, чтобы люди принимали правильные решения, надо, прежде всего, убедиться, что есть понимание общих целей компании, а также есть инструменты, знания, умения, которые помогут изменить в лучшую сторону их суждения.

Показатели – это как приборная панель на автомобиле. Если Вы будете смотреть на спидометр, а не на шоссе, есть большой шанс, что Вы разобьете автомобиль и сами погибните.

#### 8) Несформированность рынка исследовательских услуг.

Отсутствие доступности аналитической информации является минусом для заинтересованных в ней лиц. Многие напрягаются от того, что можно взять и купить готовый бизнес-план. Допускается продажа маркетинговых исследований, но не планов развития бизнеса. В этом случае, где бизнес-модель инноваций и навыки собственников и управленцев бизнеса?

#### 9) Российские специалисты прослыли за рубежом одиночками.

Российские специалисты не умеют работать в группах. Возможно, это результат индивидуализации и большого ума. Атрибутами периода мгновенного технологического развития, тем не менее, являются корпоративный разум и краудсорсинг.

#### 10) Неумение планировать.

Россия и страны СНГ учатся разрабатывать стратегические планы, а в это время компании Запада ищут возможности и выходят на международную арену.

### **3.2 Способы преодоления барьеров для развития франчайзинга в России**

Наиболее крупными проблемами для развития франчайзинга в России являются:

Проблема первая: экономические затраты. Часто, чтобы стать частью системы, франчайзи требуется внести большой стартовый капитал (например, паушальный взнос). С другой стороны, франчайзи стремятся к получению прибыли, а если предприятие франчайзера недостаточно развито, то необходимы затраты на маркетинг. Кроме того, даже это может не спасти ситуацию и франчайзи может оказаться в убытке, хотя ответственность за это не предусмотрена в законе. В то же время, не предусмотрена и ответственность франчайзи перед франчайзером за недобросовестное ведение переговоров о заключение договоров.

Вторая проблема: неразвитая правовая культура. Часто представляется сложным защита франчайзером своих объектов интеллектуальных прав после того как отношения с франчайзи завершились. Объекты интеллектуальных прав сложнее защитить в силу их нематериальности и отсутствия серьезной возможности контролировать их использование (например, ноу-хау). Таким образом, недобросовестные бывшие франчайзи злоупотребляют своими бывшими привилегиями и используют системы предпринимательства, которым они научились у своих бывших франчайзеров. Также и состоя в отношениях, франчайзи не придерживаются высоких корпоративных стандартов, в частности, по защите объектов интеллектуальных прав.

Третья проблема: образовательно-просветительная. Многие лица до сих пор не знают действительно, что такое франчайзинг. Поэтому необходима организация образовательного процесса для подготовки потенциальных франчайзи перед вступлением в эту форму ведения бизнеса.

Экономические проблемы, как то высокие затраты и риски столь же высоких потерь необходимо решать путем установления устойчивого развития экономики страны и установления дополнительной ответственности в правовом регулировании данного вопроса.

Проблемы неразвитой культуры и образования в этой сфере необходимо решать путём просвещения в этой сфере с помощью всё той же российской ассоциации франчайзинга. В качестве дополнительной помощи можно было бы также обязать франчайзеров детально обучать своих франчайзи или предоставлять такую возможность доступным способом – например, онлайн-обучение. Помимо этого, можно ужесточить ответственность за нарушение корпоративных стандартов и злоупотреблением своих положений франчайзи после разрыва отношений.

Что касается идеи принятия нового закона «О франчайзинге», за которую ратуют так много желающих, то мы вынуждены тут категорически не согласиться. Как упоминалось ранее, у нас имеется достаточно неплохая правовая база о мастер-франчайзинге, именуемой в ГК договором коммерческой концессии, которая требует лишь коррекционных правок, а не коренного слома. Другие виды франчайзинга (товарный, промышленный и т.п.) могут заключаться, используя принцип свободы договоры и применяя по аналогии положения главы 54 ГК РФ. Напротив, появление отдельного закона лишь усугубит нынешнее состояние дел. Следует заметить, что серьёзных наработок тут нет, а имеются лишь предположения, что новый закон необходим в целях улучшения ситуации. Ни в одной статье не наблюдался проект этого закона. Поэтому данный довод воспринимается критично.

Подводя итог, хочется отметить, что следует продолжить дальнейшее исследование в сфере уравнивания интересов обеих сторон данной модели ведения бизнеса, путем внесения дополнений и корректировок в имеющиеся законодательные акты.

Решение данных проблем может быть следующим:

1. Введение института преддоговорной ответственности с обеих сторон за недобросовестное поведение сторон. Подобные схемы регулирования уже имеются у нас в Гражданском кодексе. Так, например, в нормах о договоре поставки имеется обязанность сторон действовать активно. Так, если одна сторона получила предложение заключить договор, а другая сторона не направила отказ в надлежащей форме, то последняя возмещает убытки, вызванные уклонением от согласования условий договора. Установив ответственность для обеих сторон, мы уравниваем баланс интересов, т.к. франчайзи изначально является более незащищённой стороной в отношениях.

2. Уточнение формулировки. Нынешнее определение франчайзинга наводит на мысль, что это лишь особая форма лицензионного договора. Кроме того, существенным условием, без которого договор не будет заключен, считается условие о передаче франчайзи права использования товарного знака. Таким образом, суть франчайзинга утрачивается в неточностях законодательного регулирования, поскольку заключается не в передаче комплекса интеллектуальных прав, а во внедрения франчайзи в систему деятельности франчайзера. Для этого вовсе необязательно передавать все объекты интеллектуальных прав. Например, кинотеатр может использовать приметную вывеску, которая не зарегистрирована как товарный знак.

3. Введение нормы о возможности применения по аналогии норм главы 54 ГК к другим франчайзинговым договорам. Поскольку стороны могут свободно заключать иные франчайзинговые договоры, именуемые не только мастер-франчайзингом (или коммерческой концессией), то можно предусмотреть нормы о применении к франчайзинговым договорам норм, предусмотренные главой 54, поскольку природа всех франчайзинговых договоров является общей.

В последние годы в российской экономике все большую известность приобретает инструмент франчайзинга. Ежегодно увеличивается количество

выданных франшиз международными брендами, которые выходят или увеличивают долю присутствия на рынке нашей страны.

В связи с нестабильностью в экономике наиболее востребованными франшизами остается сегмент недорогих франшиз в сфере торговли и услуг. Это также связано с ситуацией на рынке труда, а в частности, с увеличением численности безработных в экономике. Наиболее перспективная и обеспеченная часть из них делают выбор своей занятости в пользу развития собственного бизнеса, а франчайзинг в данном случае становится наилучшим решением в виду низких рисков, сокращенного времени запуска бизнес-проекта, а также дополнительной поддержки со стороны франшизодателя. В большинстве наиболее развитых стран в настоящее время налажена система помощи безработным посредством предоставления льготных условий на приобретение бизнеса по франшизе, что создает дополнительные рабочие места и увеличивает ВВП государства.

Кроме международных рынков в России появляются крупные национальные франшизы, которые уже сейчас возникают присутствуют во всех основных сегментах – розничной и мелкой торговле, общественном питании, сфере услуг. В период кризиса франчайзинг играет положительную роль также и на франшизодателях, которые активнее используют данный фактор экономического роста для расширения своих сетей, так как это дает возможность разделения инвестиционных и предпринимательских рисков с покупателями франшиз, а также объединение усилия для максимизации общей прибыли компании.

Также в период кризиса развивается и еще будет развиваться так называемый «конверсионный франчайзинг», который является объединением отдельных самостоятельных точек в единую сеть под общим брендом. Это происходит в связи с тем, что единичным точкам становится все сложнее выживать для привлечения дополнительных финансовых ресурсов и клиентов они приобретают для себя франшизу и работают вместе в сети. Данный процесс

в настоящее время наиболее активно происходит в мелкой розничной торговле. Таким образом в 2017 году через «конверсионный франчайзинг» ожидается расширения сетей розничного ритейла и сферы услуг.

Франчайзинг как одна из форм открытия и ведения собственного бизнеса достаточно прочно закрепился в наиболее промышленно-развитых странах мира под влиянием потребностей развития экономики. В зарубежных странах франчайзинг считается не только эффективным, но и престижным способом открытия собственного бизнеса.

Наиболее известным и проверенным бизнесом по франшизе является компания «McDonald's», которая является самой известной и популярной среди сетей быстрого питания «fast food», которая предназначена для различных слоев населения. Ее характеризует минимальное время приготовления пищи, небольшие затраты и достаточно высокая функциональность. По франшизе «McDonald's», в США работает около восьмидесяти процентов ресторанов всей сети быстрого питания, в Европе — около пятидесяти процентов.

В России имеются достаточно большие возможности для дальнейшего распространения франчайзинга. На данный момент на территории России осуществляет свою деятельность следующие франчайзинговые центры: Российская ассоциация франчайзинга; Российская ассоциация развития малого и среднего предпринимательства; Федеральный фонд поддержки малого и среднего предпринимательства; Московский фонд поддержки малого предпринимательства; Фонд развития науки, техники и франчайзинга. По данным Российской ассоциации франчайзинга, занимающейся сбором и исследованием данных по развитию франчайзинга в России, на начало 2016 года из всей совокупности действующего бизнеса на территории РФ по модели франчайзинга работают лишь около 5 % компаний. В связи с этим можно сделать вывод об огромных перспективах развития данного направления ведения бизнеса и развитию потенциала увеличения ВВП государства и

снижения безработицы посредством увеличения численности занятых в экономике «на себя».

Для многих компаний, как уже ушедших с российского рынка, так и новых иностранных компаний, система франчайзинговых сетей является оптимальной, так как за основу берется система лизинга, которая, в свою очередь, позволяет минимизировать риски для франчайзеров.

Кроме очевидных плюсов, система франчайзинга России имеет также некоторые недостатки:

1) Франшизополучатель должен придерживаться бизнес-стратегии франшизодателя и учитывать его интересы ведения бизнеса. Все крупные компании придерживаются строгой политики и имеет собственный свод правил, которые следует неукоснительно выполнять франшизополучателю.

2) Франшизополучатель в большинстве случаев обязан делать денежные отчисления в определенный период времени франшизодателю от объема продаж, что часто серьезно осложняет финансовое состояние при организации и развитии деятельности.

Каждый год в России появляется около ста новых франшиз. По данным Российской ассоциации франчайзинга, на территории страны в настоящее время работает более 20 000 франчайзинговых точек и около 485 франчайзеров. Стоит отметить, что на рынке франшиз России порядка 45 % являются молодые, только что созданные предприятия, которые работают в этой сфере менее 5 лет. Это говорит о возрастающем интересе к данному способу организации бизнес-отношений. Еще одной характерной чертой российского рынка является рост доли франшиз эконом-класса, со стартовым капиталом до 1 млн рублей, составляющей примерно 15 % всего рынка франшиз.

Ежегодно в России рынок франчайзинга, по оценкам Российской ассоциации франчайзинга, за последние пять лет демонстрировал темпы прироста на уровне 25 % ежегодно.



Для развития франчайзинга в России имеются достаточно широкие возможности. Но для реализации этих возможностей нужно создать определенные условия. Нужна законодательная инициатива по разработке закона о франчайзинге и внесению соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты. Необходимо включение в правительственную программу поддержки малого предпринимательства системы развития франчайзинга. Немаловажно создание системы налоговых льгот для франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинговой системы. Целесообразно предоставить возможность применения франчайзи упрощенной системы бухгалтерского учета. Требуется создание сети учебно-консультационных центров по франчайзингу — не только в центре, но и по всей России. И стимулируя развитие франшизных систем, с одной стороны, и контролируя и направляя этот процесс в рамках единой политики с другой, государство может значительно ускорить формирование общеэкономической инфраструктуры.

Стоит надеяться, что франчайзинг поможет уменьшить уровень дефрагментарности развития экономики страны и изменит структуру ВВП России, а именно увеличит долю малого и среднего бизнеса в его создании и уменьшит долю предприятий, ориентированных на экспорт сырья.

### **3.3 Международный франчайзинг как элемент глобализации мирового финансового рынка**

В настоящее время франчайзинг, как способ ведения бизнеса, принимает международные формы в различных отраслях. В настоящее время многие крупные предприятия создают во многих странах франчайзинговые компании. Буквально за несколько лет рынок франчайзинга вырос в несколько раз. Во многих государствах эта технология дала толчок для развития экономики. Особенно отчетливо демонстрирует эффективность франчайзинга

стремительный рост таких отраслей экономики, как: пищевая промышленность, электроника, автомобилестроительная промышленность. Система международного франчайзинга создает выгодные условия для выхода компаний на внутренние рынки других стран за счет внедрения своих продуктов через франчайзинговые фирмы.

Франчайзинг основан на концепции воспроизведения успеха. Для того, чтобы быстро развиваться, компании нуждаются в крупных вливаниях капитала. Вместо того, чтобы инвестировать свой собственный капитал, франчайзер заключает соглашения с франчайзи. Франчайзер предоставляет каждому франчайзи право использовать всю или часть деловой системы франчайзера, включая товарные знаки, логотипы и знаки отличия, интеллектуальную собственность, техническое ноу-хау и технологические процессы. В обмен на это франчайзи, как правило, выплачивает авансовый платеж для вступления во франчайзинговую сеть, вкладывает минимальную сумму в создание бизнеса и управление им, выплачивает франчайзеру сборы и роялти и соблюдает установленные франчайзером стандарты качества услуг. Сочетание репутации и опыта франчайзера с капиталом франчайзи, знанием местного рынка и мотивацией может привести к резкому росту бизнеса.

Франчайзинг стал одним из основных каналов дистрибуции для продукции и услуг в развитых экономиках, где имидж и репутация могут определять рыночную долю. Франчайзинг встречается в самых разнообразных отраслях, таких как сети быстрого питания, розничные продажи компьютерного оборудования, услуги в сфере недвижимости, станции по аренде и техническому обслуживанию автомобилей, и это всего лишь некоторые из примеров.

В некоторых странах франчайзинг, как и агентские отношения, является вопросом, подвергающимся тщательному политическому контролю. Некоторые организации выражают обеспокоенность по поводу того, что местные франчайзи, как и агенты, имеют мало возможностей для отстаивания своей

позиции в отношении крупных франчайзеров и, следовательно, нуждаются в обязательной законной защите. Так, в некоторых странах существует строгое регулирование, касающееся таких вопросов, как степень раскрытия информации франчайзерами при привлечении франчайзи. Бывают ситуации, когда франчайзи утверждают, что франчайзер «заманил» их во франчайзинг своими преувеличенными, обманными заявлениями, например, касательно потенциальной прибыли от инвестиций.

Виды международного франчайзинга:

1) Франчайзинг продукции (или товарных знаков, товарный франчайзинг) касается предоставления франчайзи права на производство и/или сбыт продукции под определенной торговой маркой.

2) Франчайзинг бизнес-формата охватывает всю систему ведения бизнеса, включая концепции обслуживания и технологии ведения бизнеса, в дополнение к правам на товарный знак и логотип.

3) Производственный (или промышленный) франчайзинг – это когда франчайзи производит продукцию в соответствии со спецификациями франчайзера и продает товары под торговой маркой франчайзера.

4) Сервисный франчайзинг – это когда франчайзи оказывает услуги, разработанные франчайзером, под торговой маркой франчайзера.

5) Дистрибьюторское франчайзинговое соглашение – это когда франчайзер производит продукцию и продает ее франчайзи для перепродажи конечному потребителю.

Франчайзер может структурировать франшизную сеть как единичный или территориальный франчайзинг. В случае с единичным франчайзингом, франчайзер заключает соглашение непосредственно с каждым франчайзи. В соответствии с территориальным франчайзингом, весь географический район развивается мастер-франчайзи или агентом по развитию территории, отвечающим за ряд торговых точек.

Международный франчайзинг может осуществляться через:

- прямую/единичную франшизу;
- филиал или дочернюю компанию франчайзера;
- соглашение о развитии;
- совместное предприятие;
- мастер-франшизу.

Единичная франшиза наиболее распространена на внутренних рынках. Она обеспечивает максимальный контроль франчайзером отдельных торговых точек, при том, что продвижение системы франшиз и товарных знаков обычно остается в руках франчайзера. Тем не менее, в международном контексте подход в виде прямого франчайзинга идет вразрез с одним из основополагающих деловых принципов франчайзинга – минимизации затрат путем децентрализации. Расходы на контроль за международной сетью из единого центра могут оказаться обременительными. Следовательно, на международном уровне, как правило, рекомендуется заключать соглашения о прямой франшизе только в том случае, когда целевая страна с географической, культурной, лингвистической и/или юридической точки зрения похожа на страну франчайзера.

Территориальные франшизы охватывают многочисленные торговые точки на определённой территории и могут быть предоставлены посредством соглашения о развитии франшизы или соглашения о мастер-франшизе. В соответствии с типовым соглашением о развитии, агент по развитию территории/франчайзи обязан открыть определённый ряд торговых точек на закреплённой за ним географической территории (как правило, являющейся страной) в рамках согласованного срока и в дальнейшем управлять ими. Франчайзер при такой схеме получает выгоду от удобства управления целой группой франчайзи. Агенты по развитию территорий обычно имеют достаточно финансовых ресурсов и кадров для создания точек и управления текущими коммерческими операциями при относительно высокой степени независимости от франчайзера. Расходы на обучение также могут быть сокращены, так как

франчайзер обучает только агента; агент, в свою очередь, осуществляет обучение единичных франчайзи.

Соглашения с агентами по развитию территорий также подвержены соответствующим рискам. Если агент терпит неудачу, этим затрагиваются все торговые точки на территории. С другой стороны, если дела у франчайзи идут отлично, он может стать незаменимым для франчайзера – а это франчайзеру не в радость, так как за агентом оказывается закреплено слишком много точек. Еще одна возможная проблема заключается в склонности агентов по развитию нанимать управляющих, состоящих у них на окладе, для управления отдельными магазинами (в отличие от имеющих сильную мотивацию единичных франчайзи).

В соответствии с соглашениями о мастер-франшизе, франчайзер наделяет мастер-франчайзи (или суб-франчайзера) правом развивать франчайзинговые точки и управлять ими за собственный счёт, а также в некоторых случаях и правом предоставлять суб-франшизу на точки в пользу субфранчайзи. Некоторым субфранчайзи может быть позволено управлять несколькими точками, что может добавить системе сложности. Уменьшение контроля над субфранчайзи следует рассматривать как следствие усиления децентрализации. Хотя соглашения о мастер-франшизе, как правило, содержат строгие нормы, касающиеся осуществления контроля над системой, их приведение в исполнение может столкнуться со сложностями в некоторых странах.

Для соглашений о международном франчайзинге могут быть выбраны и другие разнообразные формы. Одним из вариантов является создание дочерней компанией за рубежом на каждой целевой территории, которая бы выступала в качестве франчайзера. В соответствии с такой системой франчайзер сохраняет прямой контроль над иностранными франчайзи, но, тем не менее, в определенной степени получает выгоду от знания местного ноу-хау. В качестве альтернативы между франчайзером и местным предприятием может быть

создано совместное предприятие. Крайне важным является получение консультации опытного юриста.

Типовой договор ИСС применяется к дистрибьюторским соглашениям международного франчайзинга. Стороны должны учитывать следующие основные элементы:

1. Ноу-хау. Ноу-хау включает в себя любую конфиденциальную, ценную или являющуюся собственностью фирмы информацию, опыт и методы работы франчайзера, которые дают возможность франчайзи повторить успех франчайзера. Это также включает в себя содействие франчайзера в управлении бизнесом и обучении франчайзи. В обмен на это франчайзи обязуется соблюдать права собственности франчайзера и принимать все разумные меры для защиты конфиденциальности предоставленных франчайзером обучающих материалов и руководств по ведению операций.

2. Торговое наименование, товарные знаки и патенты франчайзера. Признание потребителей и доверие к продукции и услугам обычно связаны с товарным знаком, что является одним из ключевых элементов успеха франчайзинговой системы. В целях обеспечения надлежащей защиты прав франчайзера, франчайзи соглашается с тем, что франчайзеру принадлежат все права собственности и титулы на систему, а также права участия в системе.

3. Продукция и территория. Чёткое определение продукции и территории является крайне важным в плане достижения стандартов качества, а также для предоставления франчайзи возможности поддерживать запас товаров с целью удовлетворения потребностей клиентов и соблюдения требований в отношении продаж или объёмов продаж. Предоставление эксклюзивной территории позволяет процветать франчайзи, являющемуся независимым бизнес-оператором. В течение срока действия эксклюзивного договора франчайзер не имеет права управлять сам или выдавать лицензию любому другому лицу на управление бизнесом в пределах территории, кроме как франчайзи.

4. Уплата сборов и роялти. Стороны должны точно определить способ и время осуществления платежа с учетом того факта, что существует много вариантов для расчёта роялти. Неуплата роялти может рассматриваться как нарушение договора и привести к возникновению права на расторжение договора.

5. Срок действия и продления договора. Стороны могут заключить договор на определённый или неопределённый срок. В первом случае они должны помнить о том, что число лет, указанных в договоре, должно быть привязано к капитальным вложениям франчайзи, который должен иметь разумную возможность окупить свои инвестиции. Более того, отношения между сторонами могут развиваться и на рынок могут вводиться новая продукция или услуги. Следовательно, сторонам следует тщательно рассмотреть условия, в соответствии с которыми договор может быть возобновлен, продлен или расторгнут (например, основания для досрочного расторжения и последствия этого).

В отличие от агента, посредник может согласиться продвигать конкретный бизнес, не принимая на себя каких-либо длительных обязательств по развитию рынка. Более того, его деятельность может быть ограничена простым предоставлением информации о потенциальных бизнес-возможностях, тогда как агент, как правило, должен заключать договор от лица принципала.

Сторонам следует чётко определить вид услуги, оказываемой посредником, например, предоставление информации о третьих лицах или установление контактов принципала с третьими лицами. Они также должны определить уровень исключительных прав в отношении бизнеса, который посредник соглашается развивать. В свою очередь, посреднику должно быть гарантировано, что он получит вознаграждение (комиссию или единовременную сумму) и что контрагент «не обойдёт» его и не оставит без оплаты за выполненную работу.

Для наиболее эффективного развития системы франчайзинга в России рассмотрим по какому пути развивается система франчайзинга в наиболее развитых регионах мира. Рассмотрение начнем с Азиатского региона.

Азия – территория, где франчайзинг начал свое развитие относительно недавно, ввиду чего рынок не полностью освоен и обладает огромным потенциалом. Высокие темпы развития вполне можно объяснить быстрым возвратом инвестиций и невысоким начальным капиталом для открытия локальных сетей (50 – 100 тыс. € для национальных компаний). По данным Китайской Федерации Франчайзинга, в Азии, как и в России, франчайзинговые схемы наиболее популярны в сфере быстрого питания. В сегментах же одежного ритейла и услуг подобный способ ведения бизнеса менее распространен.

Высокие темпы роста франчайзинга наблюдаются в Юго-Восточной Азии. По данным Ассоциации франчайзинга Индии здесь еще в 2012 году насчитывалось 45 тыс. франчайзи и 2,5 тыс. концепций, совокупный оборот компаний составил 13,4 млрд. долларов. К 2017 году ожидается рост до 168 тыс. франчайзи и 3,5 тыс. концепций, а оборот превысит 50 млрд долларов. Основные бизнес-сектора Индии, в которых распространен франчайзинг – образование и тренинги, одежда и общепит.

«Хорошие показатели также у рынка Тайваня, – отмечает исполнительный директор Российской ассоциации франчайзинга (РАФ) Юрий Михайличенко. - Более 2,5 тыс. концепций и около 130 тыс. точек продаж, включая корпоративные». Оборот с 2005 года увеличился в 1,5 раза и составляет более 70 млрд. долларов, что сопоставимо с показателями рынка Индии. Основная особенность – нацеленность на международную экспансию. «Тайваньские концепции широко представлены во всей Азии и Америке благодаря масштабной государственной поддержке предпринимательства», - отмечает Ю.Михайличенко.



Лучше всего франчайзинг развит в Японии и Южной Корее, где оборот бизнеса, построенного по аналогичной схеме, составляет 14% и 8% от ВВП соответственно.

«Экономическим чудом» можно назвать франчайзинг в Сингапуре. По данным Ассоциации франчайзинга и лицензирования Сингапура здесь свое развитие получили 700 франчайзинговых концепций. Юрий Михайличенко уточняет: «Порядка 40% – это еда и напитки, еще 30% – образование, 20% – персональный сервис, остальные распределены по другим отраслям».

Для российских предпринимателей особый интерес может представлять рынок Китая, где еще в 2011 году по данным Китайской ассоциации сетей и франчайзинга насчитывалось около 4 тыс. концепций и порядка 330 тыс. франчайзи. Оборот сетей составлял 47,8 млн. долларов. По словам Ю. Михайличенко, характерной особенностью китайского рынка является высокий процент национальных брендов – около 90%.

В Китае, в отличие от остальной Азии, наравне со сферой быстрого питания отлично франчайзинг развит в ритейле, в то числе, одежды.

Стоит отметить, что в Китае франчайзинг является особой формой предпринимательской деятельности. Если сравнивать китайское и европейское законодательство, то обнаружатся существенные различия. Например, в Китае средняя длительность контракта франчайзи – только 3 года, тогда как Великобритании – 8,6 лет. Китайский закон также предусматривает право за франчайзи расторгнуть контракт еще до открытия. На деле это означает, что франчайзер помогает франчайзи найти помещение, но последний имеет право сменить бизнес-концепцию, оставив помещение себе. В Европе это неприемлемо.

Америка занимает лидирующие позиции на международном рынке франшиз по уровню конкурентоспособности, масштабам и количеству новых проектов. В отрасли занято 11 млн человек, а ежегодный оборот франчайзингового бизнеса составляет 2,31 триллиона долларов (оборот

мирового франчайзинга - 3 трлн долларов в год). Франчайзинговая модель ведения бизнеса применяется в 90 отраслях. Основные из них (по данным IFA) – торговля и HoReCa. Меньше всего эта модель распространена в искусстве, кожевенном производстве и автошколах.

Характерная черта американского франчайзинга – экспансия. Порядка 56% франчайзеров отмечают, что продажи за рубежом растут быстрее, чем на внутреннем рынке. Особый интерес вызывают Канада и Великобритания, где отсутствует языковой барьер, а также Мексика, ввиду ее географического положения.

Если говорить о Европе, то меньше всего франчайзинг распространен в восточной ее части. В этом регионе подобная бизнес-модель активнее всего развивается в сфере быстрого питания. Для франчайзеров особой привлекательностью обладает Чехия, которая открывает возможности экспансии бизнеса в Центральной и Восточной Европе. Сейчас рынок этой страны интенсивно осваивают иностранные франчайзеры, чему способствует поддержка со стороны чешских властей.

В Венгрии спектр сфер активного развития франчайзинга гораздо шире. Помимо общественного питания такая схема ведения бизнеса используется в швейной промышленности, фото-услугах, бензозаправках, гостиницах, почтовых и авто услугах, недвижимости, туризме, услугах аренды и т.д.

Активнее всего франчайзинг развивается во Франции, которая занимает первую строчку в Европе по темпам распространения этой бизнес-модели. За 10 лет число франчайзинговых сетей в стране удвоилось. В последние 5 лет рост стабильно составлял 8-11% в год. Стоит отметить, что благодаря Французской федерации франчайзинга (FFF) и крупным франчайзинговым сетям именно французская модель успешно экспортируется в другие страны. Крупные сети приложили немало усилий для развития этой формы ведения бизнеса в других странах. Так, FFF поспособствовала созданию местных федераций в Испании, Португалии, Марокко и Ливане.

Рынок франчайзинга РФ, в отличие от американского или европейского, достаточно молодой. Тем не менее, темпы его развития высоки. Это подтверждает опрос предпринимателей, проведенный Национальным агентством финансовых исследований (НАФИ) в партнерстве с Российской ассоциацией франчайзинга (РАФ) в феврале 2015 г.

Более половины участников исследования имеют общее представление об организации бизнеса по подобной модели, еще четверть отметили, что они хорошо знают значение термина «франчайзинг». Впрочем, некоторые опрошенные предположили, что «франчайзинг» означает открытие филиалов или сетевой бизнес, а также выкуп бизнеса или идей.

За хорошей осведомленностью следуют действия. Так, местные предприниматели, развивая свои отечественные бренды, уже успели перенять успешные модели ведения бизнеса, практикуемые в других странах.

Каждый год в России появляется примерно сотня новых франшиз. По данным исследовательской компании NeoAnalytics за 2016 год лидер российского франчайзинга – это розничная торговля, на которую приходится чуть меньше половины предложений франшизы.

На втором месте сектор общественного питания – 24%, на третьем с показателем 11% – бытовые услуги. В сегменте развлечений путешествия и спорта действует 8% франшиз. Представленность франчайзинга в других отраслях составляет 4% и менее.

Так что нет ничего удивительного в том, что у большинства наших предпринимателей, по результатам опроса НАФИ, франчайзинг ассоциируется с общественным питанием (87%), торговлей (76%), а также со сферой услуг (57%).

Руководитель направления корпоративных исследований НАФИ, Ольга Стасевич отмечает, что на западе спектр намного шире и охватывает, например, автосервисы и автомойки. «Возможно, российские предприниматели не спешат идти в этот бизнес из-за не такой высокой нормы прибыли. Местные владельцы

своего дела также не торопятся осваивать регионы. Так, 57% франшизных предприятий расположены в Москве. Впрочем, рынок насыщается и данная тенденция начнет меняться, акцент сместится на другие города».

Еще одна интересная особенность – увеличение доли российских франшиз по отношению к иностранным брендам, добавляет О. Стасевич: «Российские бизнесмены, чтобы не покупать зарубежные франшизы, не представленные у нас в стране, попросту копируют или даже клонируют их концепции, адаптировав их к отечественной психологии. Несмотря на такой откровенный плагиат, российский рынок по-прежнему привлекателен для международных брендов».

Следующая характерная тенденция местного рынка – рост доли франшиз эконом-класса, со стартовым капиталом до 1 млн рублей, которая сейчас составляет примерно 15%. Появление тенденции спровоцировано сменой поколения предпринимателей. Новые и молодые бизнесмены активно берутся за развитие собственного бизнеса. Естественно, чтобы снизить риски, они предпочитают вкладываться во франчайзинговые проекты, но с небольшими инвестициями.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что развитие франчайзинг в нашей стране развивается хорошими темпами – рост ежегодно составляет 20-25 %. Возможно, этому поспособствовал кризис, который подстегнул предпринимателей искать уже проверенные модели ведения бизнеса. Так или иначе, Россия в тренде, а франчайзинг в РФ ждет большое будущее. Перспективными направлениями в условиях кризиса является внутренний франчайзинг, который в настоящее время на территории России является достаточно дорогим. В настоящее время, в период глобализации мирового финансового рынка, франчайзинг является способом завоевания новых международных рынков, а также обмен опытом ведения бизнеса, которого в России в настоящее время не хватает.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Франчайзинг, как экономическая категория и вид предпринимательства имеет как достоинства так и недостатки. Наиболее важным достоинством является то, что бизнес по франчайзингу позволяет существенно расширять возможные рынки сбыта продукции, хорошо известной потребителю, сохраняя, при этом, предпринимательскую независимость франчайзи. Очень важен тот факт, что франчайзинг дает возможность расширять возможности малого бизнеса, путем предоставления ему многих возможностей крупных предприятий. С помощью данного инструмента повышается и выживаемость предприятий малого бизнеса. Наиболее существенные недостатки связаны со стандартностью товара и некоторыми ограничениями в ведении бизнеса малыми предприятиями. Франчайзинг иногда снижает конкуренцию, что приводит к снижению качества товара. В конечном итоге франчайзинговая система менее гибка, по сравнению с крупными корпорациями и, тем более с предприятиями малого бизнеса.

Франчайзинг - чрезвычайно перспективный вид предпринимательства: если по статистике в стандартном ведении бизнеса из 100 возникающих предприятий в итоге после двух лет остается не более 10, то из 100 компаний, открытых по франшизе успешно работают около 90, что немаловажно и с точки зрения создания новых рабочих мест в регионе.

Франчайзер и франчайзи связаны друг с другом системой договоров, в основе которых лежит франшиза. Это контрольная лицензия, выданная одним лицом (франчайзером) другому лицу (франчайзи), которая устанавливает между франчайзером и франчайзи специфическую систему взаимоотношений.

Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что успешное развитие экономики в значительной степени определяется интеграцией крупных и малых компаний, которые являются основными элементами системы зарубежной экономики. Крупные фирмы приносят в эту систему стабильность и

управляемость, а малый бизнес, формирующий конкурентную среду, обеспечивает гибкость и индивидуализацию производства, за рубежом эту форму деятельности считают не только полезной, но и престижной. Очевидно, что усиление взаимодействия крупного и малого бизнеса необходимо и для успешного развития России.

Франчайзинг процветает, потому что в нем сочетается стимул личного владения с управленческим и техническим мастерством крупного бизнеса. Для предпринимателей франчайзинг предлагает наиболее короткий путь к росту, так как они получают уже готовый бизнес. Для франчайзи франчайзинг дает возможность быстрого расширения. Франчайзи растет, позволяя предпринимателям финансировать его рост через продажу франшиз.

Слабое распространение франчайзинга в России не связана с какой-либо спецификой страны, а объясняется крайней ограниченностью знаний в этой области не только у широких слоев населения, но и у специалистов, предпринимателей, т.е. слабая подготовка предпринимателей, которые могли бы выступить организаторами франчайзинговых систем (франчайзерами) и работать в этих системах в качестве франчайзи.

Развитие франчайзинга в России не находит должной поддержки и на государственном уровне. Первое, что тормозит развитие франчайзинга - российское законодательство. Если в зарубежных странах этот вид деятельности не требует никаких официальных оформлений и регистраций, то согласно Гражданскому кодексу РФ договор о коммерческой концессии необходимо регистрировать в Роспатенте, что приводит к возникновению излишних бюрократических процедур. Помимо этого, отсутствует необходимая законодательная база. Например, США только на федеральном уровне создано около сотни законов, так или иначе касающихся франчайзинга, в то время как в России отсутствует даже закон о франчайзинге.

Тем не менее, несмотря на наличие отдельных тормозящих факторов, франчайзинг в России уже успешно развивается. Все больше

предпринимательских кругов обращается к использованию этой эффективной формы ведения бизнеса. Однако значение его для российской экономики переоценить сложно: для франчайзера - это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединенных в единую систему, для франчайзи - развивать свой собственный бизнес на базе проверенной бизнес-модели, а для государства - это эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, а следовательно, и развития всей российской экономики. Развитие франчайзинга в России будет проходить все большими темпами, поэтому не следует упускать шанс обойти своих конкурентов уже сейчас.

За последние 10 лет на российский рынок вышли и успешно функционируют такие известные западные франшизные системы, как «Baskin Robbins», «English First», «Carlo Pazolini», «Kodak», «Sbarro», «Subway», «Хегох» и др. Тем не менее, компании, желающие развивать франчайзинговые отношения в России, должны учитывать, что здесь не развита инфраструктура бизнеса, поэтому потребность в финансовых ресурсах здесь выше, что препятствует развитию франчайзинга. Российским франчайзи целесообразно использовать региональный франчайзинг и субфранчайзинг.

Перспективы развития франчайзинга в России самые благоприятные. В последнее время намечается тенденция ускоренного развития и распространения франшизного метода ведения бизнеса.

Тем не менее, к сожалению можно констатировать, что темпы развития франчайзинга в России относительно невелики по сравнению с развитыми странами.

Подводя итог всему сказанному можно смело утверждать, что франчайзинг, как вид бизнеса достаточно интересен и перспективен в России. Он может развиваться как отечественная система, так и при участии зарубежных фирм и предпринимателей.



В третьей главе проанализированы перспективы развития франчайзинга в России. Одним из наиболее перспективных направлений сотрудничества в области франчайзинга является сотрудничество на международном уровне. На современном этапе во многих странах глобальный франчайзинг используется предпринимателями и успешно функционирующими компаниями как эффективная модель организации, ведения и расширения бизнеса. Франчайзинг применяется в более чем 80 отраслях, к числу которых относятся ремонт и продажа автомобилей, продажа книг, строительные материалы, бизнес-услуги, общественное питание, недвижимость и др.

Обобщая сказанное в работе, следует отметить, что в настоящее время международный франчайзинг занимает прочные позиции практически во всех странах. Количество франчайзеров и соответственно франчайзинговых сетей растет высокими темпами, что позволяет использовать данную модель ведения бизнеса в 80 секторах мировой экономики и вносить ощутимый вклад в мировой ВВП. Современный рынок франшиз представлен не только крупными американскими компаниями, но и европейскими компаниями. Появление франчайзеров, которые активно участвуют в международной деятельности, за пределами США является одной из тенденций международного франчайзинга. Кроме того, рост количества франчайзеров объясняется важными изменениями в законодательствах стран. Многие страны создали законы, регулирующие франчайзинговую деятельность. Также были созданы международные франчайзинговые организации, деятельность которых позволяет работать по системе франчайзинга даже в тех странах, где законодательство недостаточно регулирует данную сферу.

Характерной чертой международного франчайзинга является его быстрое развитие в странах БРИКС. В странах БРИКС на современном этапе идет активное развитие как местных франчайзеров, так и сетей иностранных компаний. Лидером по количеству компаний, открытых по договору франчайзинга, является Китай.

Международный франчайзинг применяется в отраслях, к числу которых относятся ремонт и продажа автомобилей, продажа книг, строительные материалы, бизнес-услуги, общественное питание, недвижимость и др. 18% международных франшизных систем сосредоточены в области быстрого питания и 11% - в сфере розничной торговли. 7 наиболее крупных по количеству франчайзинговых предприятий сегментов из сферы общественного питания включают хлебопекарни и булочные, кофейни, рестораны быстрого питания, рестораны полного сервиса, производство мороженого и замороженных йогуртов, приготовление пиццы и другие виды франшиз, связанных с едой. Это следует учитывать успешным российским компаниям, которые бы могли создавать и/или развивать свои сети в России и за рубежом, используя франчайзинг.

Российским банкам следует разработать схемы работы с системами франчайзинга, оказывать услуги, которые предоставляются франчайзерам и франчайзи за рубежом: консалтинг информации о рынке коммерческой концессии, анализ проектов франчайзеров и франчайзи по расширению их франчайзинговых сетей, посредничество между франчайзером и потенциальными франчайзи, юридические консультации в сфере коммерческой концессии и т.д

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (Части I, II, III) – Официальный текст. – М.; «Издательство ЭЛИТ», 2010 г. 384 с.
2. Закон Российской Федерации от 23 сентября 1992 г. № 3520-I «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (с изменениями и дополнениями, внесенными Федеральным Законом от 11 декабря 2002 г. № 166-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»)
3. Авдокушин, Е. Ф. Международные экономические отношения [Текст]: учебник /Е.Ф. Авдокушин.- М.: Юристъ, 2012. - 337 с.
4. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст]: учебник для студентов вузов/ Ф.Аналоуи, А. Карами.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 400 с.
5. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие/ И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
6. Асташин, В. В. История международных отношений и внешней политики России [Текст] : учебник/ В.В Асташин. - М.: Феникс, 2010. - 384 с.
7. Бабин, Э. П. Внешнеэкономическая политика [Текст]: учеб.пособие для студентов обучающихся по специальности «Мировая экономика» / Э. П. Бабин, Т. М. Исаченко. – М.: Экономика, 2012. – 463 с.
8. Балабанов, И. Т. Внешнеэкономические связи [Текст] : конспект лекций : учеб.-метод. пособие/ И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов - М., 2011. - 330 с.

9. Барановский, В.Г. Европейское сообщество в системе международных отношений [Текст] : учеб. практ. Пособие/ В.Г. Барановский. - М.: Наука, 2013. - 319 с.
10. Борхардт, К.Д. Европейская интеграция [Текст] /К.Д. Борхардт. - М.: Юрист, 2012. - 219 с.
11. Ванин, П. П. Международная торговля [Текст]: учебное пособие / П. П. Ванин, С. А. Семенов, А. Н. Широков. – М.: Экономистъ, 2009. – 428 с.
12. Воловиков, Б. И. Внешняя политика России в документах МИД РФ [Текст] / Б.И. Воловиков. - М.: Научная Книга, 2010. - 592 с.
13. Воронкова, О. Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление [Текст] : учеб. пособие / О. Н. Воронкова, Е. П. Пузакова. – М.: Экономистъ, 2011. – 495 с.
14. Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика производственной деятельности предприятий (теория, методика, ситуации, задания) [Текст]: учебное пособие/ В.Д. Герасимова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М КНОРУС, 2012. - 256с.
15. Гербер Майкл Г. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства [Текст] / пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. - 240 с
16. Грачев, Ю. Н. Внешнеэкономическая деятельность. Организация и техника внешнеторговых операций [Текст] : учеб. практ. пособие / Ю. Н. Грачев. – М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2012. – 544 с.
17. Грузинов, В.П. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / Под ред. проф. В.П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 535 с.
18. Грутник, В.П. Социально-экономическое и политическое развитие в России (взгляд из Европы) [Текст] : учебник/ В.П. Грутник, А.В. Авилова - М.: ИМЭМО РАН, 2009.- 282 с.

19. Грушев, Ю.М. Документы, касающиеся сотрудничества между ЕС и Россией [Текст] : учебник / Ю.М. Грушев, М.В. Каргалова, М.Ю. Медведков,. – М.: Право, 2013. – 396 с.

20. Гурова, И. П. Мировая экономика [Текст]: учеб.для студентов, обучающихся по специальности «Мировая экономика» / И. П. Гурова. – М.: Омега-Л, 2011. – 394 с.

21. Демихов, В.Ю. Франчайзинговые соглашения и дистрибьюторы в сфере сбыта зарубежных компаний [Текст] /В.Ю. Демихов.- М.: МАКС-Пресс, 2012.-327 с.

22. Дроздова, Г.М. Менеджмент внешнеэкономической деятельности предприятия [Текст] : учебник / Г.М. Дроздова. — М.: Инфра-М, 2012. - 292 с.

23. Зарянская, О.В.Европейский Союз на пороге XXI века: Выбор стратегии развития [Текст] : учебник/ О.В.Зарянская; под ред. Ю.А. Борко, О.В. Буториной. - М.: Эдиториал УРСС, 2011. - 471 с.

24. Златкина, Е. Д. Место научно-технологической специализации и кооперации в системе международных экономических отношений [Текст] / Е. Д. Златкина // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – С. 18-27.

25. Киреев, А.В. Международная экономика [Текст] : учебник /А.В.Киреев. - М.: Банки и биржи, 2011. - 276 с.

26. Кузовкова, Т.А. Особенности организации интегрированного бизнеса на основе франчайзинга в сфере телекоммуникаций [Текст]/ Т.А. Кузовкова // Российский внешнеэкономический вестник, 2013. №6.- С. 73-81.

27. Кузьмин, С.А. Перспективы России в развитии современных мирохозяйственных тенденций [Текст]/ С.А. Кузьмин // Экономист, 2010. - № 4. - С. 14-25.

28. Лавров, С. Н. Валютно-финансовые отношения предприятий и организаций с зарубежными партнерами [Текст] : учебник/ С.Н. Лавров, Б. А. Фролов. – М.: Инфра-М, 2012. – 327 с.

29. Линецкий, А. Ф. Международные контакты в глобализирующейся экономике [Текст]: монография / А. Ф. Линецкий. – Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2013. – 377 с.

30. Ломакин, В.К. Мировая экономика [Текст]/ В.К.Ломакин. - М.: Высшая школа, 2012. – 281с.

31. Мамедов, О. Ю. Глобализация национальной экономики начинается с ее либерализации [Текст] / О. Ю. Мамедов // Terra Economicus. – 2014. – № 2. – С. 61-68.

32. Медников, К.Л. Международные экономические отношения. Интеграция [Текст]: уч. пос. для вузов / К.Л. Медников, Ю.А. Щербанин, В.Е. Рыбалкин. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2012. - 426 с.

33. Международная экономика [Текст] / Н. И. Ланин, Н. А. Миклашевская, А. Г. Сазонов. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 327 с.

34. Мирончук, Т. Модели осуществления периодических франчайзинговых платежей [Текст] /Т. Мирончук / Экономический вестник Национального технического университета Украины "Киевский политехнический институт". - М .: Изд-во ООО "Экмо», 2005. - № 2. - С. 174-180.

35. Мощицкий, А.С. Международные экономические отношения [Текст]/А.С. Мощинский; под. ред. В.Е. Рыбалкина. - М.: ЮНИТИ, 2011. – 259 с.

36. Омельченко, Т.В. Франчайзинг в системе внешнеэкономической деятельности региона [Текст]: монография / Т.В. Омельченко, В.И. Самофалов; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). -Ростов на-Дону, 2011. –255 с.

37. Оболенский, В.П. Роль внешнего фактора в экономическом развитии России [Текст]: тез. докл. / В. П. Оболенский / Мировая экономика и междунар. отношения. - 2013. - N 5. - С.13-18.

38. Обыденков, А. Франчайзинг как особая форма институциональных соглашений [Текст]/ А. Обыденков// Вопросы экономики. — 2011. №6. - с. 114-128.
39. Олейников, А. Экономика международных отношений [Текст] /А. Олейников. Мировая экономика и междунар. отношения. - 2015. - N 3. - С.24-31.
40. Орловский, Э.И. Основы внешнеторговых связей РФ [Текст] / Э.И. Орловский. –СПб: Интерсити, 2014. – 230с.
41. Панина, М. Фаза активного развития франчайзинга на российском рынке [Текст] / М. Панина.- М.: Русская Деловая Литература, 2012. - 283 с.
42. Панюкова, В.В. Особенности развития франчайзинга на российском рынке [Текст]/ В.В. Панюкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 75-80.
43. Пахомов, А. Стратегия развития внешнеэкономического комплекса Российской Федерации [Текст]/ А. Пахомов/ Проблемы теории и практики управл. - 2013. - N 11. - С.18-29.
44. Поворин, С.В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике [Текст]/ С.В. Поворин. -Маркетинг в России и за рубежом.-2013.- №3.-с.29-32.
45. Половинко, А.А. Инвестиционная стоимость франчайзинга — проблемы оценки [Текст]/ А.А. Половинко// Управление собственностью. 2014, №3. с.50-59.
46. Пословский, А.Н. Основы внешнеэкономических знаний [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Пословский; под. ред. И. П. Фаминского. – М.: Международные отношения, 2009. – 396 с.
47. Прокопчук, Л.О. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов /Л.О. Прокопчук. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2014. – 511 с.
48. Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность предприятий [Текст]/ Е.Ф.Прокушев. - М.: Экономика и право, 2013. - 272 с.

49. Пузакова, Е.П. Франчайзинг как специфическая форма объединения экономических интересов инопартнеров [Текст] / Пузакова Е.П., Масленникова А.А.- Вестн. Акад.- Ростов на Дону, 2011, № 1.- С.30.

50. Рыбалкина, В.Е. Международные экономические отношения [Текст]: учебник/ В.Е. Рыбалкина. - М.: Юнити, 2013. - 605 с.

51. Рыкова, И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры [Текст]: учеб. пособие/И.В. Рыкова.- М.: ИКЦ-Академкнига, 2012. - 224 с.

52. Рудашевский, В. Д. Проблемы предприятий. Оптимальная стратегия развития франчайзинговой системы [Текст]/ В.Д.Рудашевский, М.А.Фурщик// Экономика и мат. методы. 2011. - № 34, вып.2. - с.89-104.

53. Руднев, Ю. Франчайзинг: преимущества и риски [Текст] /ю. Руднев.- ММ. Деньги и технологии. - 2012. - № 12. - С. 52-56.

54. Сердюкова, Л. Франчайзинг – собственный бизнес под маркой лучшей фирмы [Текст]/ Л. Сердюкова // Малый бизнес. – 2013. - № 2. – С. 9-11.

55. Скопин, А.О. Интернационализация и интенсификация технологий франчайзинга на мировом рынке[Текст]: учебник / А.О. Скопин, И.В. Невицыпа. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013, 567 с

56. Смирнов, В.А. О внешнеэкономической стратегии России [Текст]/ В.А. Смирнов/ Общество и экономика. - 2014. - N 11-12. - С.125-136.

57. Смитиенко, Б.М. Внешнеэкономическая деятельность [Текст]: учебник/ Б.М. Смитиенко , В.К. Поспелов.-М. Академия , 2013.- 303 с.

58. Смитиенко, Б.М. Мировая экономика [Текст]: учеб. для бакалавров / под ред. Б. М. Смитиенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. – 590 с.

59. Сорокина, Т.А. Франчайзинг в розничных сетях: франчайзинговые проекты на розничном рынке [Текст] /Т.А. Сорокина//Управление компанией. - 2015.-№8.-с.22-26.

60. Сосна, С.А., Франчайзинг. Коммерческая концессия [Текст ]/ С.А. Сосна, Е.Н. Васильева.- М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.-485 с.



61. Спартак, А.Н. Внешнеэкономическая стратегия России в условиях глобализации [Текст]: тез. докл. /А.Н. Спартак.- Мирская экономика и междунар. отношения. - 2013. - N 5. - С.3-13.

62. Стровский, С.К. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Текст]: учебник / С.К. Стровский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013, 847 с.

63. Сханова, С. Э. Транспортно-экспедиционное обслуживание [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / С. Э. Сханова, О. В. Попова, А. Э. Горев. – М.: Изд. центр «Академия», 2012. – 400 с.

64. Таказова, М. Т. Международная экономическая интеграция и проблемы ее развития в России [Текст] / М. Т. Таказова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – С. 92-99.

65. Танин, Ю.В. Франчайзинг: теория и российская практика [Текст]/ Ю.В. Танин, М.С. Шахова.- М.: МАКС Пресс, 2012. - 129с.

66. Томилин, В. Н. Транспортное страхование в России и странах Балтии [Текст] / В. Н. Томилин. – М.: Анкил, 2010. – 208 с.

67. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации [Текст]/ А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. -М.: Инфра-М, 2011.

68. Троицкая, Н. А. Организация перевозки скоропортящихся грузов в международном сообщении: метод. рекомендации / Н. А. Троицкая. – М.: АСМАП, 2012. – 228 с.

69. Тронов, А. Ю. Стратегический менеджмент [Текст]/А.Ю. Тронов; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.

70. Туркова, Е.И. Повышение конкурентоспособности предприятия: роль организационных преобразований [Текст] / Е.И. Туркова. – М.:Изд.центр «Академия», 2007. - №4. – 312 с.

71. Тэппап, Л.Н. Предпринимательское управление. Зарубежный опыт [Текст]: учеб. пособие для вузов/ под ред. проф. В.А. Швапдара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 220с.

72. Устюжанин, А.А. Зарубежный опыт и российская практика развития франчайзинга [Текст] / А.А. Устюжанин / Автореферат. - М.: -2010г. - с.26.

73. Устюжанин, А.А. Особенности развития франчайзинга в России [Текст] // Россия в мировой экономике / Под ред. д.э.н. , профессора Касаткиной Е.А., к.э.н. Грабоева В.В. - М.: МАКС Пресс, 2012. - с.276-299.

74. Филипова, И.А. Успешный опыт применения франчайзинга в сфере услуг [Текст] / И.А. Филипова // Маркетинг услуг. – 2012. - № 2. – С. 192-199.

75. Фомичев, В. И. Международная торговля [Текст]: учебник / В.И. Фомичев. - 2-е изд. Перераб. И доп. – М.: ИНФРАМ, 2013. – 507 с.

76. Халевинская, Е.Д., Мировая экономика [Текст]: учебник / Е.Д. Халевинская, И. Крозе. - М.: Юристъ, 2012. - 304 с.

77. Хеисон, Дж. Франчайзинг: ответы рыночной системы на крах мелких предприятий / Дж. Хеисон // Малый бизнес, рынок и общество. - М., 2012. - №3. - с.5-17.

78. Чараева, М. В. Финансовый менеджмент [Текст] : учебное пособие / М. В. Чараева. – Ростов на-Дону: МарТ; Феникс, 2013. – 336 с.

79. Шамрай, Ю. Глобальный финансовый кризис и конкурентоспособность России во внешнеэкономической сфере [Текст] / Ю. Шувалов / Проблемы теории и практики управления. - 2013. - N 10. - С.52-58.

80. Шаховский, Л.С. Мировая экономика и международные экономические отношения [Текст] : учеб. пособие / под ред. Л. С. Шаховской. – М. : КНОРУС, 2013. – 253 с.

81. Шаяхмедов, Р. Плата за лицензию и чистая прибыль лицензиата. Баланс интересов и поле торга [Текст] / Р. Шаяхмедов // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. -2011. №10. с.42-45

82. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий [Текст] / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА- М, 2014. – 366 с.

83. Шишков, Ю.В. Интеграционные процессы на пороге XXI века [Текст]/ Ю.В.Шишков. – М.: Эриус, 2011. – 403 с.

84. Шоманский, О. Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление [Текст] : учеб. пособие / О. Н. Шоманский, Е. П. Пузакова. – М.: Экономистъ, 2013. – 495 с.

85. Шреплер, Х. Международные экономические организации [Текст]: справочник / Х. Шреплер. - М.: Международные отношения, 2014. - 454 с.

86. Шувалова, Е.Б. Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности [Текст]: учебное пособие, 2-е изд/ Е.Б. Шувалова , П. М. Шепелева. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2011 г. — 132 с.

87. Экономика и организация внешнеторговых перевозок: учебник / под ред. проф. К. В. Холопова. – М.: Юристъ, 2011. – 684 с.

88. Экономический анализ [Текст]: учеб./ под ред. Савицкая Г.В. – 11-е изд., испр. и доп. – М.: Новое знание, 2013. – 615 с.

89. Юсупов, Ю. Н. Внешнеэкономическая деятельность. Организация и техника внешнеторговых операций [Текст] : учеб. практ. пособие / Ю. Н. Грачев. – М. : Бизнес-шк. «Интел- Синтез», 2010. – 544 с.

90. Ющенко, Н.А. Об унификации понятия коммерческой концессии и его законодательном закреплении, в России и за рубежом [Текст] / Н.А. Ющенко / Внешнеторговое право, 2012. -№ 1- с. 38-45.

91. Organization of International Activities of Russian Companies [Электронный ресурс]: сайт /Higher School of Economics – HSE, 2015 – . – Режим доступа: <http://www.hse.ru/en/org/projects/13946487>.

92. Особенности развития франчайзинга на российском рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sellbrand.ru>

93. Официальный сайт Международной Ассоциации Франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.franchise.org>

94. Официальный сайт Российской ассоциации франчайзинга (РАФ) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rusfranch.ru/>

95. Портал о партнерском бизнесе и франчайзинге [Электронный ресурс]: сайт /Buybrand Inform (покупка франчайзинга). –ВІ, 2016.- Режим доступа: <http://www.buybrand.ru/>

96. ФРАНЧАЙЗИНГ: процветание за чужой счет [Электронный ресурс]: сайт / Журнал и портал о моде для профессионалов.- Режим доступа: <http://profashion.ru/analytics/144861/>

97. Alon, I. Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation [Текст] / I.Alon. Издательство: Palgrave Macmillan UK. -2010.- 246с.

98. David Novak . Taking People with You: The Only Way to Make BIG Things Happen [Текст ] /Цифровая книга/ Новак Дэвид. Издательство: Манн, Иванов и Фербер. -2012.-260 с.

99. Джон Маллинз, Рэнди Комисар. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план. (Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model). Издательство: Манн, Иванов и Фербер. Серия: Лучшие книги о стартапах. 2012

100. Говард Бехар. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. (It's Not about the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks). Издательство: Альбина Паблишер. 2013.

101. Richard Rumelt. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters [Текст]: учебник /R. Rumelt. Издательство: Манн, Иванов и Фербер.- 2013.- 20 с.