МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В.ЛОМОНОСОВА
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

На правах рукописи

Шахова Маргарита Сергеевна

ТРАНСФОРМАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант:
доктор экономических наук, профессор
Иващенко Наталия Павловна

Москва – 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….....5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ……17
1.1. История, сущность, основные понятия франчайзинга……17
1.2. Классификации франчайзинговых моделей…….……...…….26
1.3. Преимущества и риски развития бизнеса по франчайзинговой модели……..…….37
1.4. Правовое регулирование франчайзинговых отношений…….……..…….46
1.4.1. Источники правового регулирования франчайзинга……46
1.4.2. Содержание и основные элементы франчайзингового договора……..…….49
Выводы по главе 1…….58
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ: МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ……. 61
2.1. Технология разработки франшизы……..…….61
2.2. Формирование франчайзингового пакета в рамках пилотного проекта……..…….67
2.3. Способы продвижения и продажи франшизы……..75
2.3.1. Определение субъекта, масштабов и стратегии продвижения……..…….75
2.3.2. Анализ инструментов продвижения франшизы……..…….80
Выводы по главе 2…….92
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТЬЮ: МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ……96
3.1. Ключевые аспекты взаимодействия франчайзера и франчайзи……..96
3.1.1. Способы контроля и мониторинга деятельности франчайзи……..……....97
3.1.2. Мотивация качественной работы франчайзи……...……...103
3.2. Организационная структура управления франчайзинговой сетью……...……...105
3.3. Цифровые инструменты управления франчайзинговой сетью……..……..109
3.3.1. Развитие цифрового франчайзинга ……...……..109
3.3.2. Анализ цифровых инструментов управления……...……..114
3.4. Конфликты интересов участников сети и пути их разрешения……119
3.4.1. Типы конфликтов между франчайзером и франчайзи……..….119
3.4.2. Динамика взаимоотношений между франчайзером и франчайзи…….....126

Выводы по главе 3……...129
ГЛАВА 4. ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ МОДЕЛЬ В СИСТЕМЕ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ …….131
4.1. Особенности правового регулирования франчайзинга в российском законодательстве…..131
4.1.1. Анализ договора коммерческой концессии…….131
4.1.2. Мошеннические схемы во франчайзинге как следствие недостатков законодательства...150
4.1.3. Основные направления совершенствования нормативно-правовой базы……..….154
4.2. Динамика российского франчайзингового рынка: от зарождения до настоящего времени..160
4.2.1. Основные этапы эволюции франчайзинга в России……...……160
4.2.2. Проблемы российского франчайзингового рынка……...……...168
Выводы по главе 4……...173
ГЛАВА 5. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ ……175
5.1. Новая экономическая реальность в условиях пандемии COVID-19……..…….…….175
5.1.1. Влияние пандемии на экономику России ……175
5.1.2. Изменения в потребительском поведении……..……177
5.1.3. Изменения франчайзингового рынка……..……183
5.1.4. Классификация франшиз в условиях новой экономической реальности……..……..188
5.2. Разработка шаблона франчайзинговой бизнес-модели……..……..199
5.3. Основные элементы трансформации франчайзинговой модели …..……..207
5.3.1. Методология исследования……..…….……...207
5.3.2. Трансформация франчайзинговой модели детского образования……..…….211
5.3.3. Трансформация франчайзинговой модели общественного питания…..…….231
5.4. Развитие франчайзинговой модели в российской экономике и рекомендации участникам франчайзингового рынка……250
5.4.1. Концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели в российской экономике……250
5.4.2. Формирование франчайзинговых стратегий в новой экономической реальности (рекомендации франчайзерам)…….…..257
5.4.3. «Дорожная» карта принятия решения об инвестировании во франшизу (рекомендации потенциальным франчайзи)……..……..262
Выводы по главе 5…….……..270
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..……...……..272

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……..…….276
Приложение А. Изменения в главе 54 "Коммерческая концессия" ГК РФ…….…..……..306
Приложение Б. Изменения в Кодексе Этики ……..……..323
Приложение В. Список компаний-франчайзеров детского дополнительного образования, прошедших опрос в рамках исследования трансформации франчайзинговой модели …..…….337
Приложение Г. Список компаний-франчайзеров общественного питания, прошедших опрос в рамках исследования трансформации франчайзинговой модели …….342
Приложение Д. Анкета для франчайзеров…….…….……..351

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время развитие предпринимательства является одной из приоритетных задач, которую необходимо решать в целях укрепления российской экономики и повышения благосостояния общества. Программный документ Правительства РФ «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года», Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (до 2024 года) предполагают создание условий для ускоренного развития предпринимательского сектора.

В «Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» ключевым ориентиром является увеличение доли малых и средних предприятий в валовом внутреннем продукте в 2 раза, с 20% (2014 г.) до 40%, что будет соответствовать уровню развитых стран. Планируется увеличение в 2,5 раза оборота малых и средних предприятий в постоянных ценах по отношению к 2014 году (в реальном выражении) и увеличение доли занятости в секторе малого и среднего предпринимательства до 35% от общей численности трудоспособного населения.[1] Согласно целевым показателям Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» доля малых и средних предприятий в ВВП увеличится до 32,5%, а численность занятых в сфере МСП, включая индивидуальных предпринимателей, достигнет 25 миллионов человек к 2024 году.[2] Достижение намеченных показателей возможно при формировании условий для активизации предпринимательской деятельности и системной поддержке современных возможностей расширения бизнеса со стороны государства. В этом контексте франчайзинговая модель, обладая преимуществами взаимовыгодных системных связей, представляет собой эффективную форму организации предпринимательской деятельности.

Франчайзинг активно развивается в России на протяжении последних двух десятилетий. По оценке Российской Ассоциации Франчайзинга (РАФ), востребованность готового бизнеса по франшизе у потенциальных и действующих российских предпринимателей стабильно растет: через три-пять лет после открытия продолжают работать более 90% франчайзинговых

[1] Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (вместе с "Планом мероприятий ("дорожной картой") по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года"). Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 N 1083-р: по сост. на 30.03.2018г. URL: http://government.ru/docs/23354/ (Дата обращения: 26.01.2022).
[2]Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Правительство России. URL: http://government.ru/info/35563/(Дата обращения: 26.01.2022).

предприятий, тогда как у самостоятельного бизнеса – обратная пропорция. Благодаря этому рынок франчайзинга в России демонстрирует устойчиво положительную динамику с ежегодным приростом на 10-15%.[3] В настоящее время на российском рынке представлено более 2500 франчайзинговых концепций (80% отечественных)[4], работают более 75 тысяч франчайзинговых предприятий, вклад которых в национальную экономику составляет 2,1 трлн. руб. или 2% ВВП[5], создано 550 тыс. дополнительных рабочих мест[6]. По темпам развития франчайзинга Россия сегодня является одним из мировых лидеров.

Однако, несмотря на достижения российского франчайзинга, выраженные в стабильном увеличении числа франчайзинговых концепций, росте оборота франчайзингового рынка и занятости во франчайзинговых сетях, существует ряд теоретических, правовых, методических, практических проблем, которые тормозят его развитие и сдерживают масштабирование малого и среднего предпринимательства. Прежде всего, это неопределенность терминов (в законодательстве нет юридического закрепления терминов «франчайзинг», «франшиза», вместо них используется понятие «коммерческая концессия»), а также неточность и недостаточность отечественных правовых норм по франчайзингу (отсутствие положения о раскрытии информации о франшизе до заключения договора). Следствием является низкая информационная прозрачность и достоверность статистики франчайзингового рынка, распространение ложных франшиз и мошеннических схем.

С другой стороны, на фоне пандемии COVID-19 и активного развития процессов цифровой экономики произошло изменение внешней среды предпринимательства. Ухудшение макроэкономических показателей, снижение реальных доходов населения, рост принятия и использования цифровых инструментов отразились на поведении потребителей и потенциальных франчайзи, кардинально изменив их потребительские привычки, модель потребления и инвестиционные предпочтения. Новые экономические условия привели к существенным изменениям франчайзингового рынка и трансформации франчайзинговой модели. Франчайзинговые сети по-разному пережили острую кризисную ситуацию и выход из нее. Многие компании не останавливали бизнес и смогли адаптировать франшизу к новым обстоятельствам, но есть и те, которые были вынуждены полностью прекратить свою

---

[3]Франчайзеры идут в регионы. Российская ассоциация франчайзинга. URL: http://rusfranch.ru/presscenter/publications/4116/ (Дата обращения 14.12.2021)

[4]Рейтинг РБК. Портал Franshiza.ru. URL: https://franshiza.ru/article/read/rejting_rbk_top_50_samyh_populyarnyh_franshiz_2019_goda/(Дата обращения 14.12.2021)

[5] Коммерсанты под чужим флагом. Ведомости. URL : https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/05/26/871509-kommersanti-chuzhim (Дата обращения 14.12.2021)

[6] Российская ассоциация франчайзинга. URL : http://rusfranch.ru/presscenter/publications/4116/ (Дата обращения 14.12.2021)

деятельность.

Для обеспечения стабильного развития предпринимательства в секторе малого и среднего бизнеса на основе франчайзинга существует необходимость в анализе способов адаптации и трансформации элементов франчайзинговой модели к новой реальности и построении концептуальной схемы устойчивого развития франчайзинга в российской экономике как возможности решения на системной основе существующих проблем в этой сфере для масштабирования российского предпринимательства.

В условиях трансформации франчайзинговой модели под влиянием изменений внешней среды организация эффективного взаимодействия всех участников франчайзинговых отношений - законодательных органов, государственных и негосударственных структур поддержки франчайзинга на макроуровне и действующих франчайзинговых компаний на микроуровне - является важным направлением для достижения стратегических целей развития предпринимательства, что повлияло на выбор темы исследования и обусловило ее актуальность.

Степень разработанности проблемы. Теория франчайзинга как формы предпринимательской деятельности изложена в трудах таких зарубежных и российских авторов, как М. Мендельсон, С. Спинелли, Р. Розенберг, С. Берли, Я. Мюррей, Р. Блейр, Дж. Стенворт, Б. Смит, Р. Хофман, Р. Гроссман, Ж. Дельтей, Ф. Лафонтен, Дж. Норман, С. Шейн, М. Сиберт, З. Эсер, Г. Нэтен, А.М. Годин, Е.Л. Давыдова, Ф.Н. Филина, Г.А. Бунич, Н.В. Еремеева, В.Ю. Саламатов, Л.А. Чалдаева, В.В. Довгань, Д.Н. Земляков, М.О. Макашев, В.М. Савельев, С.Ю. Ягудин. В этих исследованиях изучена сущность франчайзинговых отношений, большое внимание уделено процессам организации и функционирования франчайзинговых систем, однако проблемы, препятствующие развитию предпринимательской деятельности по франчайзингу, раскрыты недостаточно.

Особенности развития франчайзинговой модели предпринимательской деятельности в российской экономике рассмотрены в работах В.О. Семичевой, Е.В. Ганебных, Е.Г. Жулиной, И.В. Кузнецовой, Т.Л. Мягковой, А.Е. Леонова, А.Л. Пековой, В.В. Добрыниной, А.А. Крупанина. В работах А.А. Юрицина, Д.П. Бондаренко, С.А.Сосны, Ж.Н. Бородиной, А.А. Еремина, Е.С. Лысенко, М.Н. Титовой, А.Ф. Багдасарян, П.Е.Мазепова, И.В.Мальковой, И.В. Васильевой, Т.Н. Васильевой сделан акцент на правовые аспекты франчайзинга и юридическое оформление взаимоотношений партнеров по договору коммерческой концессии. Вопросы формирования франшизы и управления франчайзинговой сетью нашли отражение в исследованиях В.В. Колесникова, А.А. Степанчука, И.В. Рыковой, В.В. Панюковой, Е.Д. Никулина, А.И. Шаталова, А.В. Пехтина, С.С. Силинга, А.Ф. Цирата. Однако пока отсутствует комплексный подход к взаимодействию участников франчайзинговых отношений на макро- и микроуровнях. Требуется разработка концептуальной схемы устойчивого развития

франчайзинговой модели предпринимательской деятельности в соответствии с современными условиям российской предпринимательской практики.

Вопросам разработки и использования бизнес-моделей для выявления процессов трансформации предпринимательской деятельности в меняющихся экономических условиях посвящены работы зарубежных и отечественных авторов: А. Остервальдера, И. Пинье, Э. Филта, М. Морриса, О. Гассмана, Дж. Магретта, Дж. Линдера, Н.Н. Масюк, П.В. Петрищева, А.Ю. Сооляттэ, Н.Д. Стрекаловой, Р.А. Чинарьяна, Ю.В. Балдиной и др. Тем не менее, рассмотренные модели не отражают всех особенностей франчайзинга как способа ведения бизнеса и требуют модификации с учетом характеристик франчайзинговых отношений.

Практика использования франчайзинговой модели для масштабирования предпринимательства в России представлена в работах С. Ватутина, М. Тришина, А.Д. Чудновского, М.А. Жуковой, П.С. Беленеца, Е.С. Чирковой, А.Е. Журавлева, С.В. Некучаева, С.С. Дегтярева. Однако вопросы трансформации франчайзинговой модели, адаптации к кризисным условиям, перспектив развития в новой экономической реальности требуют дополнений и корректировок в силу быстро меняющейся внешней среды. Необходимы конкретные методики сохранения действующих франчайзинговых сетей и расширения франчайзингового предпринимательства.

Проведенный анализ отечественной и зарубежной литературы, монографических источников позволил выявить важную проблему, связанную с необходимостью исследования процессов трансформации франчайзинговой модели в новой экономической реальности и разработки механизмов устойчивого развития данной модели предпринимательской деятельности в российской экономике.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в обосновании необходимости трансформации франчайзинговой модели под воздействием новой экономической ситуации и разработке концептуальной схемы устойчивого развития с комплексом рекомендаций для всех участников франчайзинговых отношений по совершенствованию и развитию франчайзингового предпринимательства в российской экономике.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

1. Предложить актуальное определение франчайзинга, соответствующее современным условиям российской предпринимательской практики.

2. Выявить внутренние проблемы российского франчайзингового рынка, препятствующие развитию предпринимательской деятельности по франчайзинговой модели и создавшие внутренние условия необходимости ее трансформации.

3. Определить ключевые факторы изменений внешней среды, которые сформировали

новую экономическую реальность ведения предпринимательской деятельности и создали условия трансформации франчайзинговой модели.

4. Предложить систематизацию франшиз в новой экономической реальности в зависимости от степени влияния экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19, на предпринимательскую деятельность отраслей и сегментов франчайзингового бизнеса.

5. Разработать шаблон франчайзинговой модели для выявления процессов ее трансформации в действующих франчайзинговых компаниях.

6. На основе проведенного исследования трансформации франчайзинговой модели в новой экономической реальности и комплексного анализа правового и делового регулирования франчайзинга в России предложить концептуальную схему устойчивого развития франчайзинговой модели предпринимательской деятельности в российской экономике и основные направления совершенствования законодательно-правовой базы франчайзинга с целью приведения законодательства в соответствие с практикой российского франчайзинга.

7. Предложить основные направления совершенствования документов делового регулирования франчайзинга с целью защиты российского франчайзингового рынка от недобросовестных игроков и мошеннических схем.

8. Разработать комплекс рекомендаций для участников франчайзингового рынка на микроуровне (компании-франчайзеры и действующие франчайзи) по формированию франчайзинговой стратегии развития предпринимательской деятельности с учетом произошедшей трансформации франчайзинговой модели.

9. Сформировать диагностический комплекс критериев качественной франшизы и разработать «дорожную» карту принятия решения об инвестировании во франшизу для предпринимателей и компаний - потенциальных партнеров франчайзинговой сети.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является франчайзинговая модель ведения предпринимательской деятельности в российской экономике. Предметом исследования являются процессы трансформации франчайзинговой модели, возникшие под влиянием новых экономических условий.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретическую основу диссертации составили теории управления организацией, предпринимательства, франчайзинга, формирующие философский, научный и конкретно-научный уровни исследования и определяющие выбор основных подходов и методов изучения экономических реалий. Многогранность понятия «франчайзинговая модель предпринимательской деятельности» определила широкое использование методов междисциплинарного исследования. Интеграция эволюционного и исторического подходов позволила рассмотреть генезис процессов развития концепции франчайзинга как стратегии масштабирования предпринимательства и формирует

философский уровень исследования. Использование индуктивных и дедуктивных методов познания, а также методов анализа и синтеза, классификаций, сформировало общенаучный уровень исследования, позволило уточнить и конкретизировать методические основы организации и управления франчайзинговой системой. Конкретно-научный уровень исследования сформирован посредством использования методов статистического анализа, наблюдения, сравнения, динамического анализа тенденций, позволяющих оценить текущее состояние российского франчайзингового рынка, а также методов экспертных оценок (анкетирование, интервьюирование, фокус-группы), определяющих перспективы устойчивого развития франчайзинговой модели в российской экономике.

Информационная база исследования включает официальную информацию Федеральной службы государственной статистики, Федеральной корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства (Корпорация МСП), аналитические исследования Российской Ассоциации Франчайзинга (РАФ), Международной ассоциации франчайзинга (IFA), нормативные и законодательные акты Российской Федерации и зарубежных стран, методические и аналитические документы консалтинговых компаний по франчайзингу, материалы рейтинговых агентств и средств массовой информации, статьи и публикации отечественных и зарубежных практиков франчайзингового предпринимательства, а также данные, полученные автором в результате проведения аналитических и экспертных исследований, дискуссий с профильными специалистами в области франчайзинга и представителями франчайзинговых компаний.

Обоснованность и достоверность результатов исследования основывается на использовании научных работ и аналитических документов по проблематике франчайзинга, соблюдении методологии проведения исследования трансформации франчайзинговой модели, применении современных подходов и методов решения поставленных задач, достоверности эмпирических и фактологических материалов, а также корректной обработке статистических данных.

Научная новизна заключается в комплексном подходе к изучению и развитию теории франчайзинга в условиях трансформации франчайзинговой модели и разработке концептуальной схемы устойчивого развития франчайзинга в российской экономике для динамичного масштабирования предпринимательских структур и определяется следующими положениями:

1. На основе анализа теоретических аспектов франчайзинга и результатов исследования трансформации франчайзинговой модели предложен отражающий современную российскую практику и актуализирующий сущность франчайзинговых отношений подход к его определению как партнерству, в котором достигнуто паритетное взаимодействие франчайзера и франчайзи в

принятии стратегических решений развития франчайзинговой сети, в отличие от ранее существовавшей строго иерархической системы взаимоотношений.

2. Предложена классификация выявленных в результате исследования проблем, препятствующих развитию предпринимательской деятельности по франчайзинговой модели на макро- и микроуровнях. Проблемы макроуровня подразделяются на: правовые, связанные с отсутствием терминологической определенности франчайзинга и требований, регулирующих преддоговорный процесс франчайзинговых отношений; организационные, связанные с отсутствием информационной прозрачности и достоверной статистики франчайзингового рынка, распространением ложных франшиз и нарушением этики франчайзинговых отношений; образовательные, связанные с недостаточной осведомленностью предпринимателей о преимуществах и недостатках франчайзинговой модели. Проблемы микроуровня подразделяются на экономические и социально-психологические, возникающие в процессе деловых и личных взаимоотношений франчайзера и франчайзи.

3. Выделены факторы внешней среды, которые сформировали новую экономическую реальность ведения предпринимательской деятельности и создали предпосылки трансформации франчайзинговой модели. Определено, что совокупность этих факторов внешней и внутренней (проблемы развития) среды российского франчайзинга обусловили необходимость трансформации франчайзинговой модели, что способствовало адаптации российского франчайзингового рынка к новой реальности.

4. Предложена классификация франшиз в новой экономической реальности, возникшей вследствие пандемии COVID-19, основанная на степени влияния и результатах преодоления острой фазы экономического кризиса (карантинных ограничений) разными отраслями и сегментами франчайзингового бизнеса, которая позволила систематизировать предложения современного франчайзингового рынка в России и определить компании, которые наиболее эффективно прошли адаптацию, трансформировав свою модель.

5. Для выявления процессов трансформации в действующих франчайзинговых компаниях разработан двухуровневый шаблон анализа франчайзинговой модели предпринимательской деятельности с новыми структурными блоками, учитывающий особенности франчайзинга: наличие двух целевых групп потребителей и «двойную» роль франчайзи в качестве потребителя и партнера. В результате исследования франшиз в сфере детского дополнительного образования и общественного питания малых форматов выявлены изменения в таких элементах модели, как ценностное предложение, целевые группы потребителей, технологии клиентских отношений, взаимоотношения франчайзеров и франчайзи, структура затрат и доходов партнеров, которые необходимо учитывать при формировании франчайзинговых стратегий в новой экономической

реальности.

6. Разработана концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели в российской экономике для динамичного масштабирования предпринимательских структур, отражающая эффективное взаимодействие законодательных органов, государственных и негосударственных структур поддержки франчайзинга (макроуровень) с действующими франчайзинговыми компаниями (микроуровень), в целях реализации комплекса мер по совершенствованию институциональной среды франчайзинга, повышению качества франчайзинговых предложений и формированию профессионального франчайзингового сообщества. Предложены дополнения и изменения в положения 54 главы Гражданского Кодекса РФ «Коммерческая концессия», позволяющие устранить недостатки в части терминологии, обязанностей сторон по договору коммерческой концессии и отсутствие формализации преддоговорной стадии отношений, привести законодательство в соответствие с российской практикой франчайзинга, обеспечить полноценное регулирование франчайзингового предпринимательства.

7. Разработаны предложения по внесению в Кодекс этики Российской ассоциации франчайзинга четких требований к разработке и апробации франчайзинговой модели до начала продажи франшизы и формирования франчайзинговой сети, а также критерии по формированию Единого национального реестра франшиз, что способствует повышению качества франчайзинговых предложений и формирует базу данных реальных франчайзеров с надежными франшизами.

8. Разработаны рекомендации для компаний-франчайзеров по формированию стратегии взаимодействия с действующими франчайзи и стратегии формирования франчайзингового предложения с учетом произошедшей трансформации франчайзинговой модели, способствующие сохранению операционной доходности существующих франчайзинговых точек в период кризиса и развитию новых форматов франшизы, адаптированных к условиям внешней среды.

9. Сформирован диагностический комплекс критериев качественной франшизы, определяющий конкретные условия предпринимательской деятельности по данной модели, что позволяет нивелировать риски предпринимателей, связанные с покупкой «ложных» франшиз, и разработана «дорожная» карта принятия решения об инвестировании во франшизу для потенциальных франчайзи, направленная на реализацию последовательного подхода к выбору франчайзера и создание долгосрочных партнерских отношений.

Положения, выносимые на защиту:

1. Предложенный подход к определению франчайзинга как партнерства, в котором достигнуто паритетное взаимодействие франчайзера и франчайзи в принятии стратегических

решений развития франчайзинговой сети раскрывает сущность франчайзинговых отношений, соответствующих современной предпринимательской практике, и развивает теорию франчайзинга.

2. Существующие в российской практике франчайзинга правовые, организационные, образовательные, экономические и социально-психологические проблемы препятствуют развитию предпринимательской деятельности по франчайзинговой модели. Классификация этих проблем по уровням обеспечивает системный подход к разработке рекомендаций по их преодолению и совершенствованию франчайзинговых отношений.

3. Необходимость трансформации франчайзинговой модели обусловлена совокупностью факторов внешней и внутренней (проблемы развития) среды российского франчайзинга, влияние которых способствует адаптации российского франчайзингового рынка к новой реальности и дальнейшему развитию предпринимательской деятельности по франчайзингу.

4. Степень влияния экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 на компании, работающие по франчайзинговой модели, и результаты преодоления его острой фазы (карантинных ограничений), позволили определить компании, которые наиболее эффективно прошли адаптацию к кризисным условиям.

5. Разработанный шаблон франчайзинговой модели предпринимательской деятельности, отражающий особенности франчайзинга и предназначенный для исследования процессов его трансформации, позволяет наглядно представить трансформацию франчайзинговой модели в новой экономической реальности, что необходимо принимать во внимание при формировании современных франчайзинговых стратегий.

6. Концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели отражает эффективное взаимодействие участников франчайзингового рынка на макро- и микроуровнях с учетом предложенных дополнений и изменений в законодательстве, являющихся основой для формирования цивилизованного франчайзингового рынка в российской экономике.

7. Предлагаемая новая редакция Кодекса Этики и создание Единого национального реестра франшиз будет способствовать установлению высоких этических стандартов франчайзингового сообщества, снижению рисков начинающих предпринимателей при покупке франшизы, а также решению проблемы мошенничества во франчайзинге.

8. Реализация франчайзинговыми компаниями комплекса мероприятий по взаимодействию с действующими франчайзи и формированию франчайзингового предложения в новой экономической реальности будет способствовать сохранению существующих партнеров во франчайзинговой сети и ее расширению за счет привлечения новых партнеров.

9. Разработанная методика оценки франчайзингового предложения на основе диагностического комплекса критериев качественной франшизы и «дорожная» карта

потенциального франчайзи повысят обоснованность принимаемых предпринимателями решений об инвестировании во франшизу и создадут условия для долгосрочного франчайзингового сотрудничества.

Личный вклад автора состоит в проведении исследований теоретического и эмпирического характера, включая разработку методики и инструментария эмпирического исследования, сбора, обработки статистических и эмпирических данных и подготовки практических рекомендаций.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии методологических и теоретических основ франчайзинговой модели предпринимательской деятельности. Разработанный шаблон франчайзинговой модели предпринимательской деятельности с учетом особенностей франчайзинга как способа ведения бизнеса может быть использован в качестве инструмента для исследования трансформаций, который позволяет определить стратегические направления формирования, функционирования и модернизации франчайзинговых систем. Предложенная концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели в российской экономике вносит вклад в развитие теории франчайзинга и является основой для формирования цивилизованного франчайзингового рынка. Современный подход к определению франчайзинга и классификация проблем, препятствующих развитию предпринимательской деятельности по франчайзинговой модели на макро- и микроуровнях, могут быть использованы в качестве теоретической базы для последующих исследований трансформации франчайзинговой модели в российской экономике.

Практическая значимость исследования. Выводы и результаты представляют практический интерес для компаний, развивающих франчайзинговую сеть, потенциальных франчайзи, структур поддержки франчайзинга и законодательных органов. Предложенная в диссертации стратегия взаимодействия с действующими франчайзи позволит франчайзерам сохранить существующих партнеров в период кризиса и мотивировать их на повторные открытия франчайзинговых точек. Комплекс мероприятий по разработке франчайзингового предложения в условиях трансформации франчайзинговой модели может быть рекомендован франчайзерам для расширения франчайзинговой сети и привлечения новых участников. Концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели и предложения по совершенствованию правового и делового регулирования российского франчайзинга могут быть использованы законодательными органами в нормативных документах. Предложенные в диссертации методики анализа франчайзинговой модели предпринимательской деятельности и оценки франчайзингового предложения представляют интерес для потенциальных франчайзи при выборе франшизы, а также могут быть использованы в деятельности консалтинговых компаний, образовательных программах по франчайзингу.

Апробация результатов. Основные положения диссертационного исследования докладывались в период с 2011 по 2021 гг. на 8 научных конференциях, форумах, научных семинарах и круглых столах: Ежегодная научная конференция «Ломоносовские чтения», секция экономических наук: «Поколения экономических идей» (2021); IV Международная научно-практическая конференция "Современные вызовы и реалии экономического развития России" (2017); Ежегодная научная конференция «Ломоносовские чтения» (2016); Межрегиональный форум "Российский франчайзинг. Антикризисная перезагрузка", сессия "Как стать франчайзером" (2015); «Инновационное развитие экономики России: междисциплинарное взаимодействие» (2014); «Инновационное развитие экономики России: региональное разнообразие» (2013); «Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии» (2012); «Инновационное развитие экономики России: институциональная среда» (2011).

Отдельные положения прошли апробацию в консалтинговых компаниях по франчайзингу и компаниях, развивающих франчайзинговую сеть. Справки о внедрении выданы ООО «Франкон» (портал «Franshiza.ru»), Школой скорочтения и развития интеллекта «IQ007», ООО «АРС Джениус», ООО «Смарт Скул» (сеть школ и детских садов), ООО «РестКонсалт» (сеть ресторанов «Мясо&Рыба»).

Материалы диссертационного исследования апробированы в преподавании учебных дисциплин: «Основы предпринимательства», «Экономика инноваций», «Бизнес в формате франчайзинга», «Франчайзинг: управление расширением бизнеса», «Франчайзинг как стратегия развития бизнеса», «Предпринимательство и инновационное развитие бизнеса» в рамках подготовки бакалавров и магистров в ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова».

Соответствие паспорту научной специальности. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с пунктом п.8.15. «Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности» Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства).

Публикации автора по теме исследования. Основные выводы и положения диссертационного исследования изложены в 35 научных публикациях общим объемом 48,82 п.л. (авторских – 34,89 п.л.), в том числе: 16 статей общим объемом 21,6 п.л. (авторских - 13,31 п.л.) в изданиях, индексированных в базах данных Web of Science, Scopus, RSCI и в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством; в 2 монографиях (1 - в соавторстве) общим объемом 13,5

п.л. (авторских - 10,5 п.л.).

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы, включающего 374 источника, и 5 приложений. Общий объем текста диссертации составляет 359 машинописных страниц, в составе которого 15 таблиц, 48 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ[7]

1.1. История, сущность, основные понятия франчайзинга

Франчайзинг как форма организации и ведения предпринимательской деятельности уходит своими корнями в средневековую Англию, где король предоставлял право знати собирать налоги, а в качестве платы за услугу оставлял им часть собранного. Также можно было выкупить право на проведение ярмарок, организацию базаров, право на охоту, строительство и эксплуатацию дорог. Эти элементы права, или привилегий, позволяющие эксплуатировать положение на определенной территории за плату, формировали основу франчайзинга в течение нескольких веков.

В сороковых годах IX века франчайзинг проявился в британской системе "связанных домов", которая использовалась пивоварами для поддержания нужного объема продаж. В обмен на предоставленный заем или аренду имущества пивовар получал постоялый двор как рынок сбыта своего пива и спиртных напитков. Система "связанных домов" оказалась эффективным коммерческим механизмом и существует до сих пор.

Первым примером франчайзинга в США можно считать законодательное предоставление прав частному бизнесу в таких сферах, как железные дороги и банки. Полученное от правительства исключительное право давало стимул частному бизнесу вкладывать значительные капиталы в развитие этих предприятий, хотя в данном случае и сохранялся государственный контроль за работой железных дорог и банков. При этом предоставлялись определенные привилегии тем, кто мог обеспечить требуемые услуги. Например, передача права на землепользование лицу, которое обеспечит снабжение армии, или передача полномочий определенному лицу на сбор налога от имени правительства. Таким образом, частный бизнес на этом позволил относительно быстро и качественно развивать предприятия разных сфер услуг без привлечения государственных средств.

В 1851 году в США технология франчайзинга начала использоваться компанией по производству швейных машинок "Зингер". Компания "Зингер" создала систему, предоставляющую независимым фирмам исключительные права на продажу и обслуживание

[7] При написании данной главы использовались: монография Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы: монография – М.: Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – 103 с.; статья Шахова М.С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал, 2009. – № 2. – С. 69-79.

швейных машин на определенной территории. В то время покупка такого оборудования в магазине была необычной и домохозяйки скептически отнеслись к механическому оборудованию. Единственный способ продажи такого товара — это агрессивный продавец, способный принести товар прямо к покупателю и показать весь спектр возможностей этой швейной машины. Поскольку денег у компании для найма продавцов не было, Зингер придумал систему, когда независимые продавцы (дилеры) могли купить право на продажу швейных машин и обслуживание потребителей по всей территории США.

Кроме того, таким же образом в конце IX века продавали машины такие компании как «Дженерал Моторз», «Форд», «Крайслер». В США торговля автомобилями традиционно сопровождалась широким спектром услуг до и после продажи. Помимо предоставления гарантийного обслуживания, большое значение имело общение с клиентом. Как показали наблюдения, немногие покупатели изначально четко представляли какую модель они хотели бы приобрести, и их выбор во многом определялся компетентностью продавца.

Стремительный рост автомобильного производства в 90-х годах 19 века поставил успех производителей в зависимость от эффективности сбыта. Отсутствие свободных средств и квалифицированного персонала для организации собственной системы сбыта подтолкнула компании к использованию франчайзинга. Независимым фирмам выделялась определенная территория, предоставлялись льготные условия покупки автомобилей и запчастей у производителя. Взамен от продавцов требовалось вложить собственный капитал в дело и запрещалось продавать машины других производителей.

В начале 20 века франчайзинг начал применяться в индустрии безалкогольных напитков. Перовой в этой области стала компания «Coca-Cola». Безалкогольные напитки содержат значительное количество воды, что делает их централизованное производство и продажу экономически невыгодным. Компания «Coca-Cola» приняла решение выпускать концентраты для будущих напитков и продавать их франчайзи - местным заводам на территории США. Франчайзи разбавляли концентрат газированной водой, разливали по фирменным бутылкам и отправляли розничным торговцам. Эта схема производства и продажи напитков используется по сей день.

Революцией в области франчайзинговых отношений стало рождение «McDonald’s», самой успешной классической франшизы. В конце 40–х годов 20 века братья Ричард и Морис МакДоналды, владельцы небольшого придорожного кафе нашли удачный способ улучшить обслуживание своих клиентов и увеличить доход. Они придумали систему скоростного

обслуживания, основанную на следующих принципах:

- Изготовление пищи на сборочном конвейере;
- Меню сведено до минимума (3 блюда и 2 напитка);
- Нет вилок и ножей, используются бумажные тарелки и стаканы;
- Главный принцип обслуживания – скорость;
- Максимально возможная чистота;
- Предельно низкие цены.

Ни один из принципов не был оригинальным. Ноу-хау Мак-Дональдов заключалось в сведении разрозненных принципов в единую систему.

Эта система была положена в основу франшизы «McDonald's», и ее потенциал гениально использовал Рэй Крок, создав франчайзинговую сеть и распространив ее по всей территории США, а впоследствии и по всему миру. Единообразие «McDonald's» вырастило новое поколение клиента, который точно знал, что где бы он ни был, везде у «McDonald's» быстрое, качественное обслуживание и привычный ассортимент блюд[8].

Время расцвета франчайзинга в США пришлось на 50-60-е года XX века, период создания многих современных франчайзинговых сетей, которые стали франчайзерами-мультимиллиардерами: «McDonald's», «KFC», «Burger King», «Pizza Hut», «Subway», «Wendy's», «Century 21», «Hertz», «Planet Fitness», «Marriot International», «Sheraton Hotels», «Hilton Hotels & Resorts», «Inretcontinental Hotels & Resorts», «Domino's», «Dankin'», «Baskin-Robbins», «7-ELEVEN», «Cem-Dry Carpet Cleaning».[9]

В настоящее время франчайзинговая модель является одной из самых успешных стратегий расширения и развития деятельности компании. Термин «франчайзинг» происходит от французского слова «franchise», что означает «льгота, привилегия, освобождение от налога». Впоследствии от этого слова были образованы производные для обозначения понятий, связанных с новым явлением предпринимательской деятельности.

Определению франчайзинга посвящено большое количество работ зарубежных и отечественных авторов. Во всем разнообразии определений можно выделить несколько подходов к их формулировке.

Часто франчайзинг определяют, как форму сотрудничества между деловыми партнерами. Такой подход используют, в основном, американские исследователи, например,

---

[8] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы / Экономический факультет МГУ. – М.: Анкил, 2013. – С. 9-11.
[9] Top 100 franchises. – URL: https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings?page=1 (Дата обращения: 06.11.2020).

М.Мендельсон,[10] С.Спинелли, Р.М.Розенберг, С.Берли[11], Я. Мюррей[12].

Вслед за ними, Международная ассоциация франчайзинга (IFA) определяет франчайзинг как форму продолжительного делового сотрудничества, при котором компания-франчайзер, обладатель сильного бренда и модели ведения бизнеса, предоставляет франчайзи лицензию (франшизу) на производство продукции, торговлю товарами или услугами под брендом франчайзера на ограниченной территории, на срок и условиях, определенных франчайзинговым договором. Франчайзер осуществляет поддержку франчайзи и контроль за соблюдением стандартов бизнеса. Франчайзи платит франчайзеру единовременный первоначальный взнос и постоянный сбор (роялти) за использование бренда франчайзера и методов работы, а также несет ответственность за управление и результаты своего бизнеса.[13]

Ряд исследователей склоняются к выделению юридических аспектов и определяют франчайзинг, как особый вид соглашения (договора). Данный подход подчеркивает договорную природу франчайзинга и раскрывает его содержание через характеристику условий соглашения, заключаемого между сторонами.

Согласно определению Колесникова В.В., франчайзинг – это закрепленное в договоре право на создание франчайзингового предприятия и на торговлю продукцией или предоставление франчайзинговых услуг более крупной фирмы на определенных условиях и за определенную компенсацию на определенной территории[14].

Британская Франчайзинговая Ассоциация (British Franchise Association) определяет франчайзинг как соглашение о предоставлении франчайзером лицензии, которая дает франчайзи право осуществлять торговлю под собственным брендом франчайзера в соответствии с проверенной бизнес-моделью. В соответствие с договором франчайзи получает поддержку в создании и ведении бизнеса.[15]

Существует маркетинговый подход к определению франчайзинга. В этом случае, франчайзинг представляется как способ организации системы распределения товаров или услуг посредством создания сетевой структуры[16]. Согласно Ф. Котлеру, франчайзинг – это вид вертикальной маркетинговой интеграции, при которой производители и дистрибьюторы

---

[10] Мендельсон М. Руководство по франчайзингу. – М., Сибли Интернэшнл, 1995. – С. 13.
[11] Спинелли С., Розенберг Р. М., Берли С. Франчайзинг – путь к богатству. – М., ИД Вильямс, 2007. – С. 25.
[12] Мюррей Я. Франчайзинг. – СПб., Питер, 2004. – С. 16.
[13] URL: https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise (Дата обращения: 14.12.2020)
[14] Колесников В. В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз. – СПб. : Питер, 2008. – С. 27.
[15] URL: https://www.thebfa.org/about-us/industry-research/ (Дата обращения: 16.06.2020).
[16] Beere R. The Role of Franchising on Industry Evolution: Assessing the Emergence of Franchising and its Impact on Structural Change. Palgrave Macmillan. – 2017. – P. 9-11.

функционируют в качестве взаимосвязанных элементов единой системы[17].

Но чаще всего франчайзинг рассматривается не просто как сбытовая структура или юридическая форма партнерства, а как целостная система организации деловых отношений, модель бизнеса[18]. Учитывая все признаки и особенности франчайзинга, можно сказать, что данный подход предполагает его всестороннее определение.

Европейская Федерация Франчайзинга (European Franchise Federation, образована в 1972 году, объединяет девять государств - Австралию, Бельгию, Данию, Германию, Италию, Нидерланды, Великобританию, Португалию и Францию), определяет франчайзинг как систему маркетинга товаров, услуг или технологий, которая основана на тесном и постоянном сотрудничестве между юридически и финансово независимыми предприятиями (франчайзером и франчайзи), при которой франчайзер предоставляет своим франчайзи право и налагает обязательство вести бизнес в соответствии со своей концепцией. Особое значение имеет передаваемое ноу-хау – совокупность практически полезных, незапатентованных знаний, которые охраняются режимом коммерческой тайны. Такая «формула успешного бизнеса» становится важнейшим нематериальным активом во взаимоотношениях между франчайзером и франчайзи[19].

Российская Ассоциация Франчайзинга (РАФ) дает следующее определение: «франчайзинг – это система организации бизнеса и деловых отношений между независимыми компаниями и/или физическими лицами, в рамках которой одна из сторон (франчайзи) получает от другой (франчайзера) официальное разрешение на использование торговой марки, фирменного стиля, деловой репутации, ноу-хау и готовой бизнес-модели за определенную плату и на условиях, определенных соответствующим договором, а франчайзер обеспечивает необходимое обучение и поддержку франчайзи, сохраняя право контроля за ведение им коммерческой деятельности».[20]

Подход к франчайзингу как системе организации бизнеса и деловых отношений позволяет выделить ключевые характеристики, составляющие сущность франчайзинговой модели.

В отношениях франчайзинга участвуют две стороны: франчайзер и франчайзи. Франчайзер (также называемый франшизодателем или правообладателем) - компания, как правило, имеющая широко известную торговую марку и высокий имидж на рынке, которая передает право использования своей торговой марки и технологии ведения бизнеса независимым

---

[17] Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ. М., СПб., К. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – С. 849-850.
[18] Семичева В.О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса / Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – № 3. – С. 154.
[19] URL: http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html (Дата обращения: 06.08.2020)
[20] URL: https://www.rusfranch.ru/franchisees/chto_takoe_franchayzing/ (Дата обращения: 16.06.2020).

предприятиям на определенных условиях. Франчайзи (получатель, оператор) – это предприниматель или компания, приобретающее у франчайзера на основании соответствующего договора и за определенную плату, комплекс прав, связанных с использованием бизнес-модели франчайзера.

Специалист в области франчайзингового права Рыкова И. В. определяет франчайзера, как компанию, «которая выдает лицензию или передает на праве пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы; франчайзи - как физическое или юридическое лицо, которое 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; франшизу - как полную бизнес-систему, которую франчайзер продает франчайзи».[21] Схема взаимоотношений партнеров по франчайзинговому договору представлена на рисунке 1.

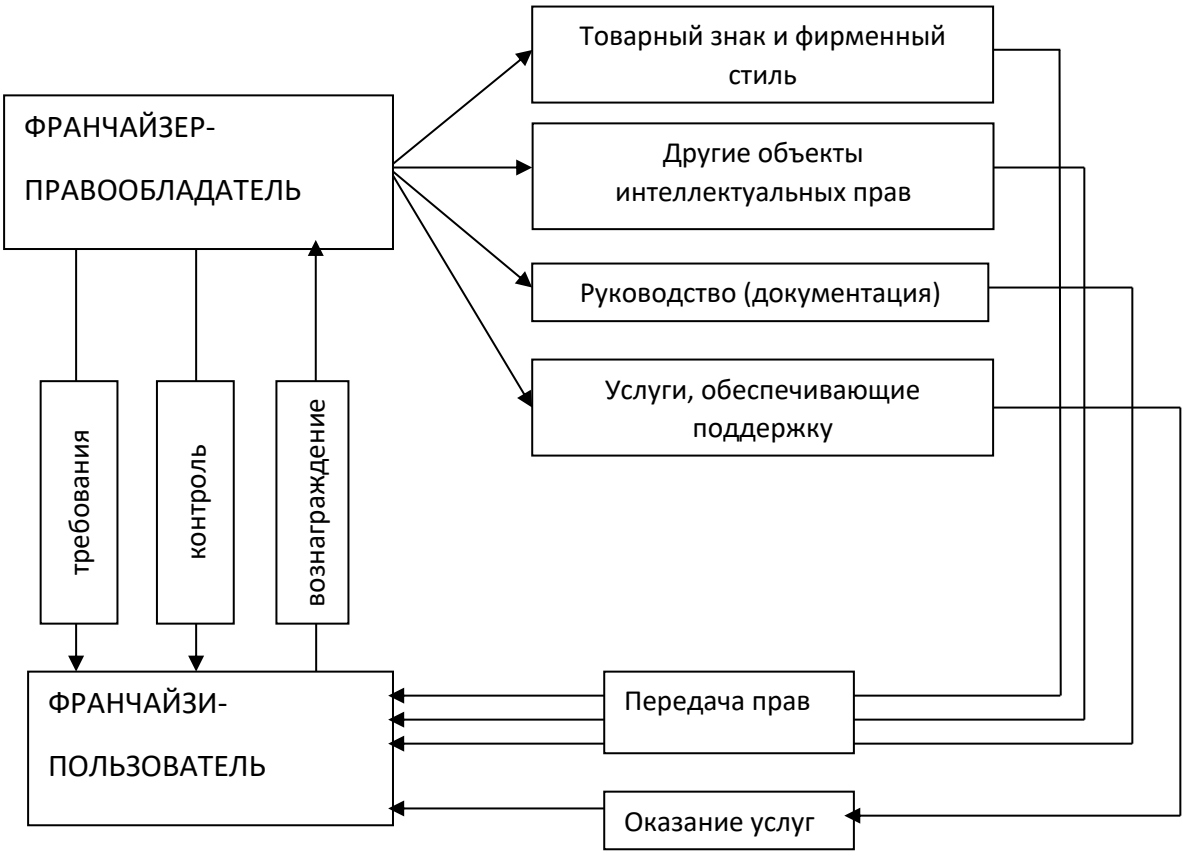


Рисунок 1 – Схема взаимоотношений партнеров по франчайзинговому договору

Источник: Рыкова И.В. Франчайзингв деятельности отечественных производителей. Маркетинг в России и за рубежом / И.В. Рыкова. – 2001. – № 1. – С. 41.

[21] Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. – М., Современная экономика и право, 2000. – С. 14.

Отношения между франчайзером и франчайзи основываются на заключаемом ими договоре. В нем оговариваются права и обязанности сторон, а также сроки и условия ведения франчайзи своей деятельности с использованием бизнес-системы франчайзера.

Франчайзер еще до вступления во франчайзинговые отношения должен разработать и проверить на практике эффективную систему ведения бизнеса. Это важное условие, которое позволяет обеспечить защиту интересов франчайзи. В ряде стран (например, в США и во Франции) соблюдение данного условия проверяется за счет закрепления на законодательном уровне обязанности франчайзера до заключения договора с потенциальным франчайзи предоставлять последнему в установленной форме исчерпывающие сведения об истории компании, ее собственниках, текущем финансовом положении и др. Необходимость преддоговорного раскрытия информации франчайзером также подчеркивается Международным институтом по унификации частного права, экспертами которого в 2002 году был разработан Модельный закон о раскрытии информации (Model Franchise Disclosure Law)[22].

Франчайзер должен осуществить обучение франчайзи всем основным аспектам использования своей бизнес-системы, обеспечить передачу ноу-хау. Под ноу-хау в таком случае следует понимать пакет незапатентованной практической информации, накопленной опытом и проверенной в деятельности франчайзера[23]. Иными словами, ноу-хау выступает как совокупность «секретов фирмы», являющихся конфиденциальной информацией франчайзера. Важность комплексного обучения франчайзи подчеркивает в своих документах Европейская федерация франчайзинга, называя регулярную передачу ноу-хау франчайзером одним из свойств «надлежащей» франчайзинговой системы[24].

После запуска франчайзингового предприятия франчайзер должен поддерживать постоянные коммуникации с франчайзи и оказывать всестороннюю поддержку (например, организуя поставки необходимых материалов). Как показывают исследования, это обеспечивает высокий уровень лояльности франчайзи и позволяет наладить конструктивное взаимодействие сторон франчайзинговых отношений, минимизируя вероятность оппортунизма или возникновения конфликтов[25].

Франчайзи получает возможность использования бизнес-системы франчайзера, а также связанных с ней нематериальных активов. Передача прав является ключевым элементом

---

[22] Peters L. Genesis of a Model Law: the UNIDROIT Model Franchise Disclosure Law and its sources of inspiration // Uniform Law Review. – 2015. – Vol. 20. – P. 81-83.

[23] Мендельсон М. Руководство по франчайзингу / пер. с англ. Л. Исаенковой, И. Минервин – М.: Сибли Интернэшнл, Инк., 1995. – С. 6-17.

[24] European Franchise Report / European Franchise Federation, 2012. – P. 2. URL: http://www.eff-franchise.com/Data/PUBLICATION%202012%20EFF%20FRANCHISE%20REPORT.pdf (дата обращения: 06.05.2020).

[25] Nyadzyao M. W., Matanda M .J., Rajaguru R. The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective / Journal of Business Research. – 2017. – P. 2.

франчайзинговых отношений, их «ядром». При этом, так как франчайзер остается собственником передаваемых исключительных прав и заинтересован в обеспечении их эффективного использования, он регламентирует деятельность франчайзи посредством стандартов системы и сохраняет за собой право контроля.

Франчайзи осуществляет свою деятельность самостоятельно и относительно автономно от франчайзера. Именно он является собственником франчайзингового предприятия.

Франчайзи обязан производить регулярные выплаты (роялти) в пользу франчайзера в качестве компенсации за передаваемые ему права и оказываемые ему услуги. Кроме того, как правило, при заключении договора франчайзи осуществляет так называемый первоначальный платеж (паушальный взнос), типичный размер которого составляет от 10 до 20 процентов от общей суммы вложений в открытие франчайзингового предприятия «под ключ»[26]. Также именно франчайзи должен финансировать значительную часть капитала создаваемого предприятия.

Обобщая различные подходы к определению франчайзинга, его признаки и характеристики, наиболее полное определение, отражающее сущность франчайзинга в рамках данного исследования, дано Российской ассоциацией франчайзинга и наглядно представлено в схеме Рыковой И.В.

Однако, изменения, происходящие в предпринимательской среде на фоне перманентных экономических кризисов и развития цифровой экономики, вызвали процессы трансформации франчайзинговой модели и создали условия для паритетных отношений во франчайзинге, когда франчайзер и франчайзи совместно прорабатывают новые идеи и предложения, принимают стратегические решения, что требует дополнения и уточнения определения франчайзинга.

В связи с этим, в работе предложена модифицированная схема отношений партнеров, в основе которой лежит равносторонняя коммуникация (рисунок 2), без которой невозможна эффективная реализация франчайзинговой модели в современных условиях. Актуальная франчайзинговая модель представлена как партнерство, в котором франчайзи занимает активную позицию в создании совместной ценности и разработке стратегии развития франчайзинговой сети.

Таким образом, под франчайзинговой моделью нами понимается способ организации и ведения бизнеса, в основе которого лежат взаимовыгодные партнерские отношения, возникающие между франчайзером и франчайзи при совместном использовании интеллектуальной собственности франчайзера. На основе соглашения сторон франчайзер предоставляет франчайзи (компании или частному предпринимателю) в обмен на вознаграждение право использовать принадлежащие ему права на интеллектуальную

[26] Малькова И. В. Франчайзинг в системе отношений современной рыночной экономики // Государственное управление. Электронный вестник. – 2006. – № 9. – С. 2.

собственность (товарные знаки, фирменный стиль, технологии, ноу-хау и т.д). При этом франчайзер обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь. Франчайзи производит платежи за право использования в предпринимательской деятельности исключительных прав франчайзера.

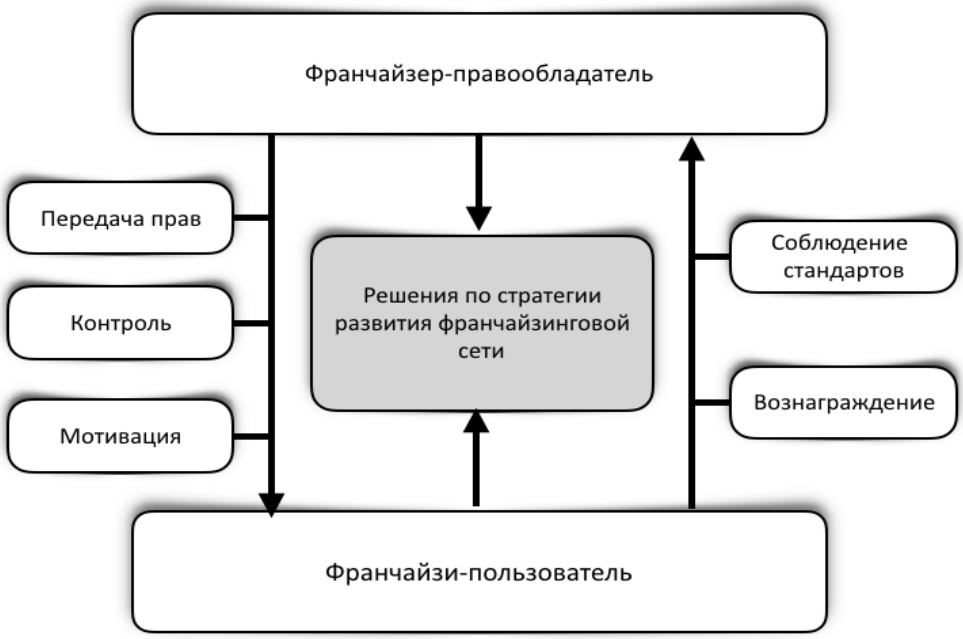


Рисунок 2 – Современная схема взаимоотношений партнеров по франчайзинговому договору (партнерство)

Источник: составлено автором

Сущность франчайзинговой модели состоит из совокупности четырех составляющих:

- Продукт или услуга, завоевавшие лояльность потребителей;
- Узнаваемый бренд;
- Работающая бизнес-модель с отлаженными бизнес-процессами;
- Возможность воспроизведения (копирования) бизнес-модели[27].

В современных условиях франчайзинговая модель представлена как партнерство, в котором у франчайзи больше возможностей для участия в создании совместной ценности и разработке стратегии развития франчайзинговой сети.

[27] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы: монография. – М.: Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – С. 8-9

1.2. Классификации франчайзинговых моделей

Многогранность и сложность франчайзинговой модели обуславливает необходимость ее классификации в зависимости условий взаимоотношений партнеров.

Следует отметить, что единого мнения о количестве классификаций нет. Это отражает как своеобразие франчайзинга в той или иной стране, так и субъективные представления различных исследователей. На наш взгляд, многообразие видов франчайзинговых взаимоотношений можно классифицировать по четырем критериям, имеющим существенное значение как для формирования франчайзинговой стратегии, т.е. для франчайзера; так и для принятия решения о покупке франшизы, т.е. для франчайзи:

- место возникновения франшизы,
- содержание франшизы (характер деятельности франчайзера),
- способ построения франчайзинговой сети,
- объем инвестиций.

В соответствии с географическим местоположением франчайзера и франчайзи, франчайзинг подразделяется на внутренний, при котором участники франчайзинговых отношений находятся в одной стране, и на международный (внешний) франчайзинг, при котором франчайзер является нерезидентом страны, где развивает франчайзинговую сеть. На основе классификации по месту возникновения различают два вида франшиз:

- национальные франшизы (созданные национальными компаниями);
- импортируемые франшизы (франшизы, созданные зарубежными компаниями, адаптированные с учетом специфики экономических, правовых, социальных условий другой страны).

Как свидетельствует статистика, первые десять лет появления франчайзинга в любой стране – это 70% иностранных и 30% национальных франшиз, и только через десять лет картина меняется на противоположную[28].

В России появление франчайзинга относится к середине 1990-х гг., когда на российский рынок вышли франшизы таких известных компаний, как «Baskin&Robbins», «Grillmaster», «Pizza Hut». Следует отметить, что иностранные франшизы достаточно тяжело адаптировались к российскому рынку и предпринимателю, кроме того, уже в начале 2000-х годов у них появились

[28] Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал, 2009. – № 2. – С. 71. URL: https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x0d/3085/file/5_Shachova.pdf (Дата обращения: 16.06.2020).

активные конкуренты со стороны национальных франчайзеров. Главными сдерживающими факторами развития рынка иностранных франшиз в России были отсутствие четкой законодательной базы в области франчайзинга, разрозненность и противоречивость правовых норм, слабая юридическая система защиты интеллектуальной собственности, менталитет российского предпринимателя.

Первоначально, иностранные франшизы выгодно отличались на фоне отечественных наличием тщательно продуманного договора и детально проработанной поддержкой франчайзи (одно из основных преимуществ франчайзинговой системы). Тогда как первые российские франчайзеры не уделяли должного внимания системе поддержки франчайзи, ограничиваясь консультированием по мере необходимости.

Сейчас ситуация в корне поменялась. На начало 2020 года, по данным портала Franshiza.ru, из всех действующих франшиз российские концепции занимают 80%, иностранные – 20%.[29] За 25 лет развития франчайзинга в России отечественные франчайзеры, заимствуя, в том числе, и опыт иностранных франчайзинговых сетей, научились создавать качественные франшизы с сильной конкурентной позицией. Это является одной из главных причин сокращения доли иностранных франчайзеров на российском рынке.

Другой причиной уменьшения количества импортных франшиз на российском рынке является более низкая эффективность механизма защиты интеллектуальной собственности по сравнению с развитыми странами.

В современных условиях мирового финансового кризиса и последствий пандемии короновируса, важным преимуществом франшиз российских компаний становится их финансовая доступность. К тому же, российские компании дают своим партнерам больше свободы действий в введении предпринимательской деятельности, сотрудничают с франчайзи. Иностранные франчайзеры предъявляют франчайзи более жесткие требования и регламенты.

Существенным недостатком франчайзинговых предложений иностранных компаний часто является то, что, приходя в Россию, они не адаптированы к российскому рынку, не учитывают, или недостаточно учитывают, предпочтения потребителей. Однако, ряд компаний (например, «Gap», «Topshop», «Guess») сначала открыли собственные магазины на территории России, и только потом предложили к продаже франшизы. Такой способ позволяет пройти быструю и безопасную адаптацию на новом рынке. Сейчас в России происходит постепенное сближение двух видов франшиз: российские компании создают свои франшизы, используя лучшие западные практики, между тем, как импортируемые франшизы приобретают

[29] URL: https://franshiza.ru/article/read/rejting_rbk_top_50_samyh_populyarnyh_franshiz_2019_goda/ (Дата обращения: 16.06.2020)

национальную специфику.

Наиболее распространенной является классификация франшиз по содержанию. В соответствии с комплексом передаваемых прав и сферой их применения выделяют четыре вида франшиз:

- товарная франшиза (предоставляет право на продажу товаров);
- производственная франшиза (предоставляет право на производство уникальной продукции);
- сервисная франшиза (предоставляет право на оказание услуг);
- франшиза бизнес-формата (предоставляет право на использование бренда компании и операционной системы ведения бизнеса).

Такая классификация франшиз отражает деление франчайзинга на производственный, товарный, сервисный франчайзинг (основной признак – конкретный вид деятельности), и франчайзинг бизнес-формата (деловой франчайзинг), который представляет комплексный вариант франчайзинговых взаимоотношений[30].

Существуют и другие варианты этой классификации. Западные экономисты, как правило, подразделяют франчайзинг на три вида: производственный, товарный и деловой. Более того, производственный и товарный франчайзинг часто объединяют в один вид - «продуктовый»[31]. Ряд российских исследователей склоняется к варианту, в основе которого лежит три вида франшиз:

- франшиза на продажу готового товара (товарный франчайзинг или франчайзинг продукции)
- франшиза на производство товара (производственный франчайзинг или промышленный франчайзинг)
- франшиза на определенный вид деятельности (сервисный франчайзинг или франчайзинг бизнес-формата (деловой)[32]

На наш взгляд, первая классификация более точно отражает сложившиеся отношения и тенденции российского франчайзинга. Выделение сервисной франшизы в качестве отдельного вида связано с тем, что далеко не каждая российская компания, работающая в сфере услуг, предлагает франшизу, отвечающую требованиям франшизы бизнес-формата, как это принято в мировой практике.

---

[30]Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал, 2009. – № 2. – С. 72. URL: https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x0d/3085/file/5_Shachova.pdf (Дата обращения: 16.06.2020).

[31]Скотт А. Шейн. От мороженого к интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / пер. с англ.; под науч. ред. Е. Е. Козлова. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс. – 2006. – С. 16.

[32] Колесников В. В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз. – СПб.: Питер, 2008. – С. 58.

Каждый из выделенных видов франчайзинга обладает своей спецификой.

Товарные франшизы обычно создает производитель, продающий готовый продукт или полуфабрикат своим франчайзи с условием дальнейшего распространения на строго определенной территории, закрепленной за конкретным партнером сети. Франчайзи осуществляет предпродажное и послепродажное обслуживание покупателей продукции франчайзера и отказывается от продажи товаров конкурентов. Покупка товарной франшизы подразумевает приобретение у головной компании права на продажу ее товаров под ее торговой маркой. Основным условием данной сделки является то, что франчайзи обязуется закупать продукцию только у франчайзера и полностью отказывается от реализации аналогичных товаров других фирм, которые могут составить конкуренцию. Кроме требования франчайзера работать только с ассортиментом ее продукции, других жестких требований по организации бизнеса, как правило, не выдвигается. Франчайзи получают общие рекомендации по оформлению магазина, наружной рекламы и выкладке товара. Франчайзером в данном случае может выступать производитель нефтепродуктов, одежды, обуви, игрушек, ликеро-водочных и других изделий.

Родоначальником товарного франчайзинга, по общему признанию, считается швейная компания «Зингер». Изобретатель и производитель первых швейных автоматических машин создал систему, которая предоставляла независимым компаниям исключительные права продавать и обслуживать швейные машины в пределах определенной территории. Таким же образом в конце XIX в. продавали машины компании «Дженерал Моторз», «Форд», «Крайслер»[33].

Для товарной франшизы характерна относительно невысокая степень регламентации обязанностей за счет однородности деятельности, а отсутствие жестких требований способствует привлечению потенциальных партнеров. Следует отметить, что отношения подобного рода обычно более выгодны франчайзеру, т.к. они обеспечивают ему продвижение товарного знака, расширение сети сбыта и непрерывную связь через неё с потребителем.

В этой классической форме товарный франчайзинг идеально подходит для торговли такими товарами, продажа которых требует от продавца определенных знаний: с одной стороны, специфических характеристик продукта и особенностей его эксплуатации, а с другой, психологии покупателя. В России товарные франшизы такого типа наиболее широко представлены в розничной торговле одеждой: «Choupette», «Баон», «FinnFlare», «TomFarr», «Orby», «Incity», «Befree», «SELA», «KANZLER», «Savage», «Gulliver».

Есть и второй вариант товарной франшизы, которую предоставляет компания, не

[33] Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал, 2009. – № 2. – С. 73-74. URL: https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x0d/3085/file/5_Shachova.pdf (Дата обращения: 16.06.2020).

являющаяся производителем, но имеющая долгосрочные деловые связи с различными поставщиками, обладающей возможностью формировать ассортимент и управлять им. В данном случае, франчайзер приобретает товары у различных поставщиков и продает их франчайзи, который осуществляет розничные продажи. По этой схеме на российском рынке развиваются такие компании как «Фасоль», «Sherlock», «Эконика», «Ecco», «Стильпарк», «Tamaris», «Пятерочка», «Домовид» и другие. В частности, компания «Эконика» начала продажу франшизы с 1999 года, и к настоящему времени розничная сеть включает более 100 магазинов, которые работают на условиях франшизы.[34] Покупатель франшизы получает право на использование товарного знака известной обувной компании, а также поддержку франчайзера в разработке дизайн проекта магазина, покупке торгового оборудования, организации и ведении бизнеса[35].

Производственный франчайзинг предполагает передачу франчайзи права на производство, и поэтому в основе отношений будут лежать патенты, технические ноу-хау и торговые марки. В этом случае компания, обладающая секретом производства сырья и запатентованной технологией изготовления готового продукта, обеспечивает конечного производителя сырьем и передает права на использование этой технологии. Такая франшиза позволяет наиболее эффективно организовать производство определенного вида продукта, а также размещать производство на экономически выгодных территориях. Франчайзером может выступать как производитель сырья, так и производитель готовой продукции, а также обладатель прав на патент и ноу-хау, не занимающийся непосредственно производством. Франчайзи осуществляет производственную и торговую деятельность под маркой франчайзера, выполняя равные с ним требования технологического процесса и качества[36].

Производственный франчайзинг имеет много общего с лицензионным договором, но не ограничивается им. В данном случае франчайзи во взаимоотношениях с потребителями, работая под фирменным наименованием или товарным знаком франчайзера, ассоциируется с последним и выступает представителем его товаров и/или услуг.

Наибольшее распространение данная разновидность франшиз получила в отрасли безалкогольных напитков – компании «Coca-Cola» и «Pepsi» уже около века практикуют предоставление лицензий заводам по разливу напитков, которые покупают концентрат, делают из него газированный напиток, разливают его в бутылки и продают под товарным знаком

---

[34] URL: https://businessmens.ru/franchise/ekonika URL: (Дата обращения: 16.06.2020).

[35] Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2009. – № 2. – С. 74-75. URL: https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x0d/3085/file/5_Shachova.pdf (Дата обращения: 16.06.2020).

[36] Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2009. – № 2. – С. 73. URL: https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x0d/3085/file/5_Shachova.pdf (Дата обращения: 16.06.2020).

франчайзера. Таким образом, система производственного франчайзинга позволила этим компаниям достичь конкурентного преимущества за счёт значительного снижения себестоимости производимой продукции.

В России компанию «Coca-Cola Company», представляет фирма «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», которая является крупнейшим производителем в международной сети «Coca-Cola», владеет 14 заводами и обеспечивает в России 17 % общего оборота компании.[37]

Российских успешных производственных франшиз немного. В качестве примера можно привести франшизу компании «Мастерфайбр» на производство резиновых покрытий для спорта и отдыха, франшизу компании «АПС ДСК» на строительство домов из клееного бруса, франшизу компании «Полифасад» на производство фасадной системы, франшизу компании «Ecoworld» (переработка мусора).

Существует несколько причин, объясняющих незначительное количество производственных франшиз на российском рынке (следует отметить, что и в мире - небольшое предложение производственных франшиз). Во-первых, владелец технологий и ноу-хау опасается, что, продавая производственные франшизы, он создает себе конкурентов (при продаже торговых франшиз, франчайзер расширяет сеть сбыта, оставляя контроль ключевых параметров бизнеса за собой). Подобные опасения производителя вполне понятны. Особенно с учетом возможного отказа франчайзи от сотрудничества по истечению срока действия первого договора. Предприятие, купившее производственную франшизу, по сути, получает не только право распоряжения товарным знаком производителя, но и все необходимое для самостоятельной работы. Возникает соблазн расторгнуть договор и продолжить производство под иной «вывеской». Это вторая причина опасений франчайзера. Третьей причиной малого распространения производственного франчайзинга является сложность контроля объемов выпуска продукции компании-франчайзи. Особенно, если от этого зависят размеры периодических выплат. Франчайзи могут исказить финансовую отчетность, с целью уменьшения суммы роялти. Еще одна причина заключается в слабой подготовке большинства бизнесов к тиражированию. Производители, как правило, делают свое дело, особо не задумываясь о регламентации и оптимизации существующих бизнес-процессов. Опять же наиболее ярко это проявляется в российской действительности, где все ключевые технологии могут быть «завязаны» на конкретном человеке. Второго такого «человека» франчайзи может не найти, и дело у него не пойдет.[38]

Сервисные франшизы создаются в сфере услуг. Франчайзи предоставляется право

---

[37] URL: http://www.cocacola-russia.ru/company/local.html (Дата обращения: 10.06.2020).

[38]Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. – СПБ, 2013. – С. 56.

заниматься определенным видом сервисной деятельности с использованием знака обслуживания франчайзера и согласно его технологии, при этом ведение бизнеса строго контролируется франчайзером. Основная направленность работы по сервисной франшизе - обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей. В целом, сервисные франшизы представляют собой синтез двух описанных выше видов франшиз в сфере услуг: франчайзер передает технологии оказания (производства) услуг, право использования бренда, а также может обязать франчайзи закупать у него сырье или расходные материалы.

Организация бизнеса по сервисной франшизе получила очень широкое распространение во всем мире. На российском рынке сервисные франшизы представлены в общественном питании («PizzaHut», «Даблби», «Cinnabon», «Грабли», «Coffeeshop company», «Якитория», «IlPatio», «Швили», «Додо пицца», «Му-Му», «Cofix», «Шоколадница», «Менза», «Burger Club»), косметологии и парикмахерских услугах («Topgun Barbershop», «Пилки», «Персона», «Babor», «Студия маникюра Лены Лениной», «Пальчики», «Nail Sunny», «Sahar@Vosk»), медицине («INVITRO», «Гемотест», «Больше видеть», «Хеликс», «Открытая клиника», «CMD», «KDL»), туристическом бизнесе («Солнцетур», «Coral Travel», «1001тур», «Роза Ветров»), автомобильном сервисе («Вилгуд», «Альтернатива», «Fit Service»), клининга («Эксперт клининг», «Капля», "Prachka.com»), образовательных услугах для детей и взрослых («Алгоритмика», «Крошка Ру», «Англичанка», «Sun School», «ЭИ дети», «Alibra School», «SAPSAN», «СмартСкул», «Бэби-клуб») и многих других областях[39].

Франчайзинг бизнес-формата (или деловой франчайзинг) заключается в полном копировании франчайзи модели франчайзера. Франчайзер передает право на использование товарного знака или знака обслуживания, на ведение деятельности франчайзи в соответствии с рыночной стратегией франчайзера, с его правилами планирования и организации управления, с соблюдением всех требований по ведению бизнеса. Франчайзи приобретают детальные технологии ведения бизнеса и правила, вплоть до оформления помещения, освещения, расположения мебели, внешнего вида сотрудников, специфики работы с поставщиками, ценовой и рекламной политики, участвуют в программе обучения и развития производства, в единой системе обмена информацией и целиком отвечают за экономические результаты своей работы. Франчайзер оказывает предприятиям-франчайзи необходимую помощь, определённые консультационные услуги, поскольку его прибыль напрямую зависит от их эффективной работы. Ключевые характеристики делового франчайзинга заключаются в абсолютном единообразии

[39]Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2009. – № 2. – С. 75. URL: https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x0d/3085/file/5_Shachova.pdf (Дата обращения: 16.06.2020).

предприятий сети и жестком соблюдении стандартов системы.

В мировой практике существует множество примеров компаний, предлагающих франшизы бизнес-формата: «McDonald's», «Pizza Hut», «Baskin&Robbins», «KFC», «Holidays Inn», «Radisson», «Sbarro», «Subway», «Burger King». Франшиз российского происхождения, отвечающих критериям франшизы бизнес-формата, немного. Это обусловлено тем, что к франшизам бизнес-формата можно отнести только те, которые длительный период времени находятся на рынке и доказали свою состоятельность, а российский франчайзинг относительно новое явление. По схеме делового франчайзинга развиваются рестораны «IL Патио», «Чайхона №1», кофейни «Шоколадница», «Coffeeshop company», сеть винных супермаркетов «Fanagoria», автосервисные станции «Fitservice», компания информационных технологий «1С», сети супермаркетов «Перекресток», «Фасоль», сеть медицинских лабораторий «Инвитро», «Гемотест».

Как правило, для товарного франчайзинга характерны вертикальные отношения сторон, когда франчайзер, являющийся производителем или поставщиком, выступает в роли верхнего звена технологической цепочки, а группа франчайзи, занимающихся сбытом продукции, образует нижние звенья цепочки. Производственный и сервисный франчайзинг – это горизонтальные отношения двух производителей (товаров или услуг), однако при этом поставки определенных материалов или сырья должны в обязательном порядке идти только через франчайзера[40].

Франчайзинг бизнес-формата является наиболее комплексным и включает в себя элементы производственной, товарной и сервисной франшиз. Так, например, франшиза супермаркетов «Пятерочка» включает элементы как товарной франшизы (предоставление права продажи продукции под товарным знаком компании), так и франшизы бизнес-формата (жесткое соблюдение бизнес-технологий, общая система логистики, единая операционная система).

Возможны несколько способов построения франчайзинговой сети (следующая классификация). Прямой франчайзинг, при котором все франчайзи имеют одинаковый статус и заключают прямые договоры франчайзинга с головной компанией. В этом случае, масштаб сети будет определяться двумя основными факторами: возможностью осуществления контроля со стороны франчайзера за деятельностью франчайзи и потенциальными возможностями расширения самих франчайзи.

Среди российских компаний, развивающихся по данной схеме франчайзинга, - сеть

[40]Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2009. – № 2. – С. 75. URL: https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x0d/3085/file/5_Shachova.pdf (Дата обращения: 16.06.2020).

ресторанов «Му-Му», «MamaRoma», «Osteria Mario», «Хлеб насущный», «Швили», кофеен «Правда Кофе», «Coffee like», розничных магазинов женской одежды «Incanto», «Oodji», детских компьютерных школ «Алгоритмика» и многие другие.

Территориальный (последовательный) франчайзинг является разновидностью прямого и предоставляет франчайзи право открытия не одной, а нескольких фрачайзинговых точек на определенной территории. Данная концепция позволяет франчайзеру сократить число франчайзи и привлечь наиболее крупных инвесторов с меньшими затратами. Примерами территориальной франшизы являются франшизы магазинов белья «Incanto», кофеен «Шоколадница», маникюрных салонов «Funky Nails», медицинских лабораторий «Инвитро».

В рамках территориального франчайзинга некоторые исследователи выделяют конверсионный франчайзинг, который означает присоединение самостоятельно функционирующего предприятия к уже существующей франчайзинговой системе, под ее бренд. По этому пути развивается, например, сеть автозаправочных станций «Лукойл», сеть агентств по недвижимости «Century 21».

Региональная франшиза или мастер-франшиза является основой регионального или комбинированного франчайзинга, при котором главный франчайзи - промежуточное звено между франчайзером и всеми остальными франчайзи. Он выступает в роли официального, с широкими полномочиями представителя головной компании в определенном регионе. Эта схема применяется для быстрого освоения нового регионального рынка - страны, штата, области.

Главный франчайзи получает право на определенную сумму от паушального взноса и роялти в обмен на поиск, обучение и поддержку других франчайзи. Франчайзер же получает возможность стремительного роста франчайзинговой сети с минимальным числом персонала в головном офисе. Кроме того, предоставление мастер-франшизы – это эффективный способ приобрести партнеров, обладающих необходимыми знаниями о неизвестных франчайзеру рынках. В этой связи данный вид франшизы наиболее популярен при расширении на зарубежные рынки, для завоевания которых необходимо понимать особенности местной культуры, экономики и правовой системы. Опыт главного франчайзи позволяет эффективно осуществлять продвижение франшизы и отбор кандидатов на получение франшизы, а также модифицировать франчайзинговую систему с учетом особенностей местного рынка. Однако при данной схеме значимым становится риск неудачного выбора главного франчайзи.

Примером региональной франшизы является франшиза американской сети ресторанов быстрого питания «Subway», которая благодаря выбранной схеме развития ежегодно присоединяет около 200 ресторанов и в настоящий момент включает более 44800 точек. Все решения о выдаче франшизы принимает американский офис, на его же расчетный счет ежемесячно перечисляются роялти. Компания «Subway Russia LCC», представляющая бренд

Subway в России, осуществляет обучение и поддержку франчайзи и курирует открытие российских франшизных ресторанов в обмен на часть роялти[41].

Субфраншиза предполагает трехуровневую систему отношений, подобно региональной франшизе, при этом связь франчайзи с головной компанией практически отсутствует, а ключевым звеном, определяющим успех, становится субфранчайзи. Франчайзи платит роялти и рекламные взносы субфранчайзеру, который, в свою очередь, всю сумму или только часть денег платит франчайзеру[42].

По такой схеме, например, работает компания «Spar», голландская сеть розничных супермаркетов. В России компания начала свою работу в 2000 году, к концу 2018 года сеть включала 534 магазина. Сегодня в SPAR Россия входят 9 партнеров-субфранчайзеров: СПАР Миддл Волга, СПАР Тула, СПАР Челябинск, СПАР Северо-Запад, СПАР Томск, СПАР Калининград, СПАР Удмуртия, СПАР Омск, СПАР Хабаровск[43], которые продают субфраншизы на своих территориях.

На фоне кризиса 2010 года компания «X5 Retail Group» приступила к реализации абсолютно нового способа построения франчайзинговой сети, получившего название обратный франчайзинг. Сущность обратного франчайзинга заключается в том, что не франчайзи выплачивает франчайзеру вознаграждение в виде роялти за использование комплекса исключительных прав (как в случае классического франчайзинга), а франчайзер выплачивает франчайзи вознаграждение (роялти) за услуги по реализации товаров в магазине франчайзи. Франчайзер берет на себя формирование ассортимента, доставку товара и ценовую политику, весь товар для магазина передается франчайзи на реализацию. Франчайзи ведет операционную деятельность, получая за это 23-25%[44] от выручки в качестве вознаграждения. По сути, магазин становится полным аналогом собственной точки франчайзера.

Такую схему работы со своими партнерами успешно использует «X5 Retail Group», открывающая «Пятёрочки» и «Перекрёстки», однако, широкого распространения обратный франчайзинг не получил. Он применим в кризисное время, когда маленькие магазины думают только о выживании. Но если бизнес на подъеме и владелец готов брать на себя ответственность и риски, то подобная модель становится тормозом для дальнейшего развития.

Переход на франчайзинговый формат развития требует от компании создания франшизы, соответствующей сфере деятельности, в которой функционирует компания (товарной,

---

[41] URL: https://subway.ru/about/history/ (Дата обращения: 24.06.2020).
[42]Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке / Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2009. – № 2. – С. 77. URL: https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x0d/3085/file/5_Shachova.pdf (Дата обращения: 16.06.2020).
[43] URL: https://spar.ru/spar-v-rossii (Дата обращения: 24.06.2020).
[44] URL: https://www.x5.ru/ru/Pages/Partners/BecomeFranchise.aspx (Дата обращения: 24.06.2020).

сервисной, производственной или бизнес-формата), а также целям и стратегии территориального развития (классическая, территориальная, региональная или мастер - франшиза). Определение этих и других параметров франшизы является частью общей франчайзинговой стратегии компании.

Классификация по способу построения франчайзинговой сети имеет принципиальное значение при формировании франчайзером стратегии территориального развития. Российские франчайзеры, в основном, развиваются по простым схемам. Это связано с тем, что расширение сети происходит на ограниченной территории, что, в свою очередь, обусловлено трудностями контроля «удаленных» франчайзи. С другой стороны, при принятии решения о покупке франшизы потенциальному франчайзи важно понимать, с кем непосредственно будут строиться отношения и как выполняться обязательства.

Классификация франшиз по стоимости является принципиальной на сегодняшний день для потенциальных покупателей и присутствует в всех каталогах франшиз, облегчая поиск нужного варианта. Деление очень условное, как правило, выделяют от трех до шести групп:

дешевые

- До 500 тыс. рублей (например, доставка, бизнес услуги)
- 500 тыс. – 1 млн рублей (например, детское дополнительное образование)
- 1 млн - 3 млн рублей (например, общественное питание формата фастфуд, стрит фуд)

средние

- 3 млн - 6 млн рублей (например, кофейни, продовольственные магазины малого формата)

дорогие

- 6 млн – 10 млн рублей (например, рестораны, магазины одежды)
- Свыше 10 млн рублей (например, супермаркеты, отели, фитнес-центры)

В последние годы инвестиционные предпочтения потенциальных франчайзи находились в сегменте дешевых франшиз, что объясняется серией кризисов российской экономики и падением доходов населения. Наибольшее число инвесторов были заинтересованы во франшизе с инвестициями до 1 млн. рублей. Это капитал, которым начинающие бизнесмены готовы «рискнуть» и альтернатива самозанятости. Очевидно, что устойчивый интерес к «дешевым» франшизам сохранится на ближайшее время. Более того, пандемия короновируса способствовала увеличению доли «малобюджетных» инвесторов с 56% до 65% (данные на конец апреля 2020 года) за счет сокращения других инвестиционных категорий.[45]

[45] URL: https://franshiza.ru/article/read/franchising_vs_koronavirus/ (Дата обращения: 20.06.2020).

1.3. Преимущества и риски развития бизнеса по франчайзинговой модели

Франчайзинговая модель бизнеса сводит воедино интересы двух сторон: франчайзера и франчайзи. Очевидно, что обе стороны, вступая во франчайзинговые отношения нацелены на получение преимуществ от сотрудничества. Прежде всего, выгоду получает франчайзер, как инициатор, создатель, владелец франшизы и организатор франчайзинговой сети.

Самое важное преимущество - расширение рынков сбыта продукции за счет привлечения сторонних инвестиций. Франчайзинговая сеть позволяет франчайзеру провести быстрое развитие бизнеса и освоить новые рынки с минимизацией собственных финансовых вложений, за счет средств франчайзи. «Франчайзеры практически ничего не вкладывают в физический каптал, их инвестиции в активы, в основном, ограничиваются компьютерами, офисной техникой и установкой систем, необходимых для поддержки работы франчайзинговых предприятий: речь идет об информационных технологиях, разработке руководств, практической подготовке и предоставлении прототипа предприятия».[46]

Франчайзи берет на себя основные затраты: покупка или аренда помещения, ремонт, приобретение оборудования, закупка товара и т.д. Минимальное финансовое участие франчайзера в открытии франчайзинговой точки значительно снижает его риски, сопутствующие любому новому бизнесу. Кроме того, франчайзинговые отношения позволяют разделить ответственность за функционирование предприятия со своим партнером.

Вложения франчайзера в разработку франшизы, компенсируются стоимостью паушального взноса и роялти. Плюс к этому, франчайзер получает дополнительный доход от продажи оборудования, обучения и кредитования франчайзи. Напротив, развитие бизнеса другим путем, посредством открытия филиалов компании, потребует от владельца привлечения значительных финансовых средств, собственных или кредитных.

С продажей франшизы франчайзер получает высокомотивированный управленческий персонал в лице франчайзи. Личная заинтересованность франчайзи как владельца собственного предприятия в получении больших доходов и процветании своей компании, в конечном итоге, влияет на эффективность всей системы. В случае открытия собственных точек, компания приглашает наемных менеджеров, уровень мотивации которых гораздо ниже. Более того, франчайзи берет на себя все управленческие процессы на новом предприятии: отвечает за текущее функционирование бизнеса и решает повседневные проблемы. Экономия на

[46] Murphy P., «A Perfect Fit: Why the Franchise Sector Is Attractive to Private Equity», Franchise World. – 35(7). – P. 23

операционном управлении позволяет франчайзеру сосредоточиться на стратегических вопросах развития бизнеса и не тратить время на контролирование рутинных процессов.

Немаловажным является тот фактор, что потенциальный франчайзи, как правило, гораздо лучше осведомлен о региональных особенностях местного рынка, на котором он собирается работать, тогда как франчайзер может не знать многих нюансов, поскольку открывает новое территориальное направление. Знание местной специфики принципиально для российского рынка по ряду причин. Во-первых, покупательная способность населения очень сильно различается в зависимости от региона и величины населенного пункта. Это необходимо учитывать при формировании соответствующего ассортимента или перечня услуг, который будет предлагаться по франшизе в конкретном регионе. Во-вторых, практически всегда, есть местные условия и особенности ведения бизнеса, которые нужно хорошо понимать и оценивать для успешного освоения регионального рынка.

Близость франчайзи к потребителю, непрерывный обмен информацией внутри сети позволяет франчайзеру лучше оценить состояние рынка, гибко и оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации, принимать взвешенные стратегические и тактические решения, а также грамотно разрешать конфликты. Инновации, предлагаемые франчайзи, способствуют оптимизации процессов в рамках системы и повышают успешность структуры в целом.

Через развитие франчайзинговой сети растет осведомленность и лояльность потребителей по отношению к бренду. При условии соблюдения франчайзи стандартов качества и единых процедур, бренд проникает на удаленные региональные и зарубежные рынки, приобретая новых покупателей.

Обобщая и систематизируя вышесказанное, на рисунке 3 представлены взаимосвязи между основными характеристиками франчайзинговой модели бизнеса и положительными результатами, которые получает франчайзер, развивая франчайзинговую сеть.

Накопленный опыт международного франчайзинга показывает, что, франчайзинг – один из эффективных способов расширения и развития бизнеса для компаний, которые уже добились успеха и хотят развивать свой успех дальше, а также, франчайзинг дает возможность организовать собственный бизнес новичкам. У начинающего предпринимателя есть несколько способов открыть предприятие: приобрести франшизу, купить готовый бизнес, построить бизнес с нуля. В таблице 1 проведен сравнительный анализ преимуществ и недостатков этих альтернатив.

Очевидно, что вступление в систему франчайзинговых отношений имеет ряд преимуществ. Покупая франшизу, предприниматель присоединяется к успешно развивающемуся бизнесу. Проверенная временем концепция, известное имя и репутация франчайзера облегчают франчайзи начало бизнеса и обеспечивают его динамичное развитие. Риск банкротства

франчайзингового предприятия намного ниже по сравнению с самостоятельным бизнесом. По статистике из всех вновь образованных предприятий 85% прекращают свою деятельность в течение первых пяти лет, а из компаний, созданных в рамках франчайзинга – только 14%.[47]

Справедливость этого утверждения была наглядно подтверждена уже на заре развития франчайзингового рынка в России после дефолта 1998 года. Тогда за год с российского рынка ушло около 50 процентов всех независимых хозяйствующих субъектов, но только 5 процентов франчайзинговых предприятий. Значительная часть последних возобновила свою деятельность, как только макроэкономическая ситуация в стране стабилизировалась.[48] В кризис 2008 - 2010 годов предприятия, работающие по франчайзингу (прежде всего в общепите), также показали максимальную выживаемость и устойчивость. В самый разгар кризиса за год компания «Subway» открыла 33 новых ресторана, «Инвитро» - более 60 франчайзинговых предприятий, бренд «Incanto» увеличил свою франчайзинговую сеть на 13 предприятий, «Шоколадница» - на 8.[49]

Следующий кризис был отмечен даже возросшим интересом к франчайзингу. На начало 2015 года на российском рынке было представлено порядка 1400 франчайзинговых концепций из разных сегментов бизнеса. По сравнению с концом 2013 года количество франчайзинговых предложений выросло приблизительно на 10%, преимущественно за счет появления новых франшиз в сфере услуг бизнесу и населению.[50]

Весомое преимущество - использование известной торговой марки и репутации. Общепризнанно, что возможность использования сильного и узнаваемого бренда франчайзера является одним из наиболее значимых для франчайзи преимуществ[51]. Открытие предприятия под известной торговой маркой обеспечивает франчайзи лояльность потребителей, а также экономию средств на рекламу и маркетинг. Франчайзи имеет возможность полностью сконцентрироваться на текущей деятельности своей компании и не заниматься продвижением товара на рынке.

---

[47] URL: http://ru.rusfranch.ru/franchising/franchising/franchising_advantages.php(Дата обращения: 16.06.2020).
[48] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы: монография / – М. : Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – С. 22.
[49] URL: http://franshiza.ru/article/read/v_rossii_bum_franshiz/ (Дата обращения: 16.06.2020).
[50]URL:https://franshiza.ru/article/read/rynok_franchizinga_obzor_tendencii_problemy_franchizing_v_krizis/?view=desktop (Дата обращения: 16.06.2020).
[51] Wu C.-W. Antecedents of franchise strategy and performance / Journal of Business Research. – 2015. – Vol. 68. – P. 1582.

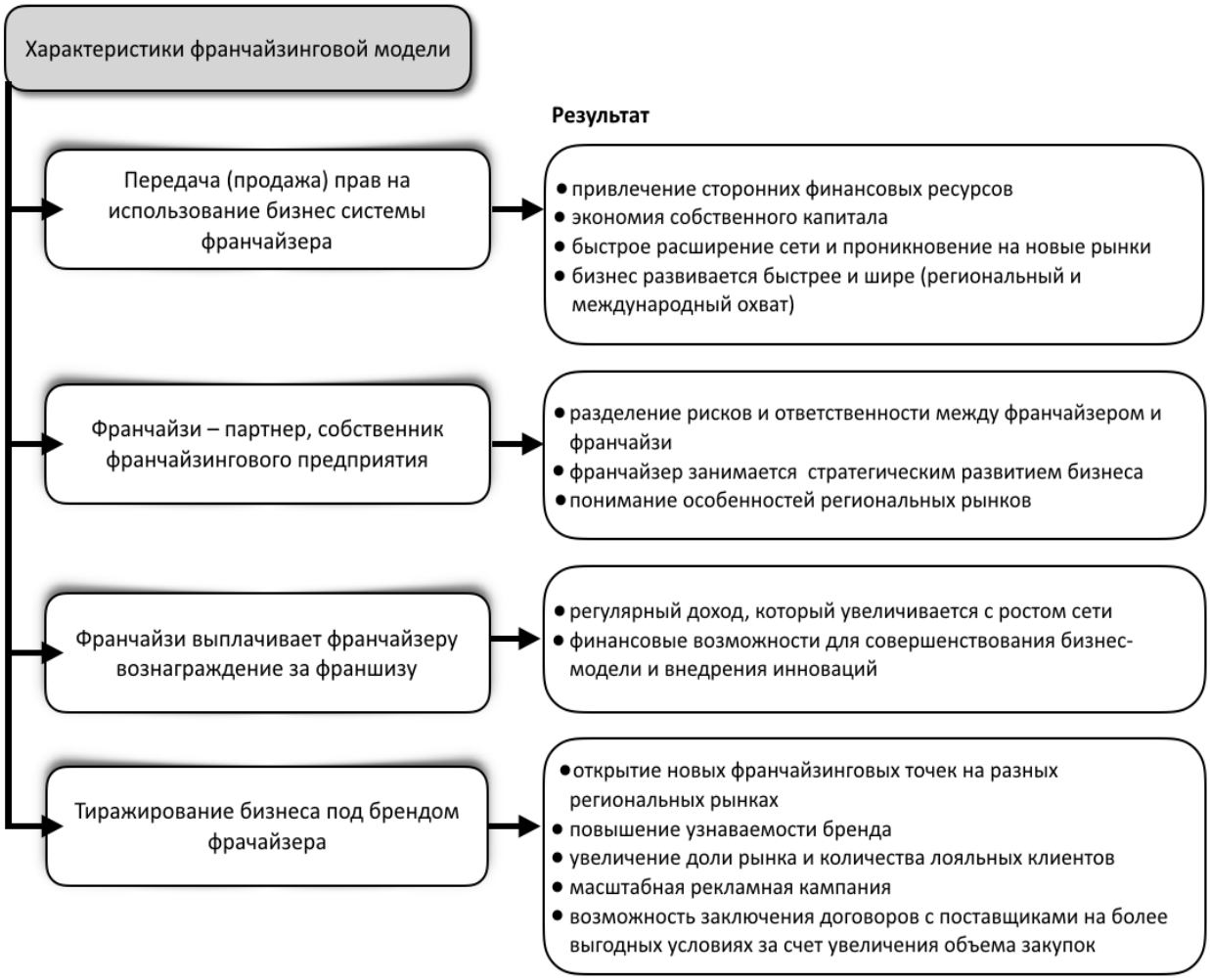


Рисунок 3 – Взаимосвязь характеристик франчайзинговой модели развития бизнеса и положительных результатов ее использования для франчайзера.

Источник: составлено автором

Франчайзер оказывает франчайзи всестороннюю поддержку: обеспечивает обучение менеджеров и персонала нового франчайзингового предприятия до начала бизнеса и в процессе его деятельности, консультирует по всем вопросам организации и ведения бизнеса, проводит общенациональные рекламные кампании, а также контролирует и корректирует работу франчайзи на протяжении всего сотрудничества.

Покупая франшизу, предприниматель оказывается в системе, которая предоставляет ему доступные источники внешнего финансирования. Франчайзи имеет возможность получать частичное финансирование со стороны франчайзера, которое может осуществляться как в прямой форме (кредиты, участие в капитале), так и в косвенной (оборудование по лизингу, материалы и товары с отсрочкой платежа или оплаты частями).

Таблица 1 – Сравнительный анализ приобретения франшизы, открытия собственного бизнеса и покупки готового бизнеса

Критерии сравнения	**Приобретение франшизы**	**Открытие собственного бизнеса**	**Покупка готового бизнеса**
Сфера деятельности	Ограничена предложением франшиз	Практически не не ограничена	Ограничена предложениями продажи готового бизнеса
Риски стартующего бизнеса	Риски минимальны, т.к. франшиза гарантирует надежный бизнес, проверенный временем	Следует учитывать все риски, сопровождающие новый бизнес	Высокие риски, связанные с человеческим фактором: уход ключевых работников, потеря поставщиков, клиентов
Конкуренция	Конкурентные преимущества: бренд, проверенный товар (услуга)	Высокая конкуренция с уже существующими предприятиями	Зависит от бизнеса и рынка
Бизнес-модель и управление	Проверенная бизнес-система Работа по правилам и технологиям ограничивает инициативу франчайзи	Используются личные опыт и знания, бизнес-модель строится с нуля	Новый владелец использует технологии бывшего владельца, но управляет бизнесом на основе своего опыта и знаний
Инвестиции	Объем инвестиций известен из опыта открытия существующих франчайзи Возможен кредит со стороны франчайзера или банка-партнера франчайзера	Собственные средства предпринимателя Сложности в получении кредита под новый бизнес	Стоимость прибыльного перспективного бизнеса может быть очень высокой
Период окупаемости инвестиций	Известен из опыта открытия собственных и франчайзинговых предприятий компании	Зависит от сферы деятельности и успешности бизнеса	Как правило, прибыльный перспективный бизнес стоит дороже своих активов и окупается дольше, чем предприятие, открытое по франшизе
Маркетинг и реклама, консультации и обучение	Эти функции берет на себя франчайзер, франчайзи пользуется результатами и получает постоянную поддержку	Рекламу, маркетинг, консалтинг и обучение оплачивает сам предприниматель	Прежний владелец бизнеса оказывает консультационную поддержку только вначале функционирования предприятия после продажи

Источник: составлено автором: Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М. : Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – с. 24.

Важно, что, являясь частью франчайзинговой сети, франчайзи сохраняет юридическую самостоятельность. Он является самостоятельным юридическим лицом и не теряет своей независимости при принятии оперативных управленческих решений.

Кроме того, с вступлением в систему, франчайзи становятся доступны инновации и новые технологии. Он получает возможность использовать результаты рекламных мероприятий, научных разработок и маркетинговых исследований, проводимых франчайзером[52]. Следует

[52]Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М. : Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – С. 24-25.

отметить, что это преимущество для франчайзи может обернуться рисками франчайзера, в случае неприятия франчайзи инноваций во франчайзинговой системе; особенно, если изменения требуют дополнительных расходов со стороны франчайзи.

Очевидно, что, наряду с преимуществами, для обеих сторон франчайзингового соглашения существует и ряд недостатков.

Основной опасностью для франчайзера является риск утраты репутации, связанный с невыполнением франчайзи стандартов франчайзинговой концепции. Плохая репутация одного из франчайзинговых предприятий может отразиться на репутации всей системы.

Классическим примером краха франчайзинговой сети можно считать предприятие первого российского франчайзера Владимира Довганя «Дока пицца». В период с 1990 по 1994 год было открыто около тысячи франчайзинговых пиццерий. Имидж марки подорвали недобросовестные партнеры: франчайзи «Дока пиццы» нарушали стандарты качества, меняя технологические процессы и рецептуру.[53] За время развития франчайзинга в России многие франчайзинговые сети столкнулись с подобными ситуациями. Сейчас споры решаются в суде, имеют широкий общественный резонанс во франчайзинговом сообществе.

Существенный риск заключается в сложности контроля за деятельностью франчайзи и возможность его частичной утраты. Франчайзи могут предоставлять ложную финансовую отчетность, скрывать важную информацию, стремясь уменьшить выплаты по франчайзинговому договору. Следует отметить, что применение цифровых технологий, где все предприятия сети находятся в единой операционной системе, в высокой степени нейтрализует этот риск.

Во франчайзинговых отношениях существует проблема сохранения коммерческой тайны. Работа любой франчайзинговой системы основана на принципах и стандартах, являющихся интеллектуальной собственностью франчайзера. Эти сведения составляют коммерческую тайну и служат основой успеха франчайзинговой сети. В соответствии с договором франчайзи получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение у франчайзера. И хотя, договор запрещает франчайзи разглашать подобную информацию, франчайзер не застрахован от распространения конфиденциальной информации за пределами сети.

Эта проблема особенно актуальна для производственного франчайзинга и заставляет искать решение. Так, российская компания «Мастерфайбр» (производитель покрытий из резиновой крошки) не раскрывает франчайзи формулу специального клея, готовый клей нужно покупать у франчайзера. «CocaCola» держит в секрете состав концентрата для напитка, обучая партнеров только правильным пропорциям разведения газированной воды.

Независимость франчайзи, как предпринимателя, также создает риск для франчайзера.

---

[53] URL: http://franshiza.ru/article/read/v_rossii_bum_franshiz/ (Дата обращения: 16.06.2020).

Возникает опасность потери франчайзи части первоначальных стимулов после того, как он достигнет определенного уровня развития и благосостояния. На этом этапе у франчайзи может возникнуть желание выйти из системы, а выход из системы успешно работающих франчайзи ведет к нежелательной конкуренции с франчайзером.

Спорным является вопрос о прибыли, которую получает франчайзер. С одной стороны, франчайзи обеспечивают ему регулярный доход в виде первоначальных взносов и роялти. Кроме того, франчайзер получает значительные косвенные выгоды в виде роста эффективности и повышения рыночной стоимости франчайзинговой системы в целом. С другой стороны, очевидно, что доход франчайзера оказывается ниже того, который он получал бы, если бы все предприятия находились в его собственности[54].

Потенциальному франчайзи также необходимо учитывать возможные риски при покупке франшизы. Прежде всего, принимая решение, предприниматель должен быть готов к ограничению экономической свободы и инициативы. Франшиза предполагает строгое соблюдение стандартов системы. Требования и контроль со стороны франчайзера, осуществляемой в целях регулирования качества работы франчайзи, практически не оставляют самостоятельности в стратегическом развитии бизнеса. Поэтому, если потенциальный франчайзи не может поступиться полной предпринимательской свободой, от идеи франчайзинга лучше отказаться.

Следует иметь ввиду, что покупка франшизы предполагает значительные финансовые инвестиции. Часто даже более высокие, чем при открытии собственного бизнеса, т.к., помимо стандартных стартовых затрат, франчайзи оплачивает паушальный взнос.

Нередко потенциальные франчайзи сталкиваются с заведомо ложной и/или недостаточной информацией о франшизе. Недобросовестный франчайзер может предлагать слабо проработанную франшизу, несоответствующую интересам рынка. Не исключены ложные обещания франчайзера, его неспособность управлять ростом сети.

Существует риск неисполнения франчайзером своих обязательств по поддержке франчайзи, когда после выплаты первоначального взноса франчайзер прекращает оказывать помощь своим партнерам.

Потеря репутации франчайзером приводит к потери репутации всей системы, вследствие чего страдает франчайзи, поскольку он воспринимается потребителями как представитель организации с сомнительной репутацией. Кроме того, существует опасность ухудшения положения на рынке и внутри системы в случае продажи франчайзером своего бизнеса.

Вступая во франчайзинговые отношения, франчайзи должен понимать, что в случае

---

[54] Кац Р. Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты. ГроссМедиа Ферлаг, РОСБУХ. – 2010. – URL: http://www.sejchas.ru/bux/25208 (Дата обращения: 24.06.2020).

неудачи, он не сможет быстро выйти из бизнеса. Франчайзинговый договор заключается на длительный срок (от нескольких лет до нескольких десятков лет), что не дает возможности предпринимателю «попробовать» бизнес[55].

Таким образом, франшиза обладает набором черт, которые обеспечивают ей ряд преимуществ перед другими бизнес-возможностями и делают ее привлекательной для приобретения. На рисунке 4 показаны основные преимущества и риски франчайзинга для участников франчайзингового договора.

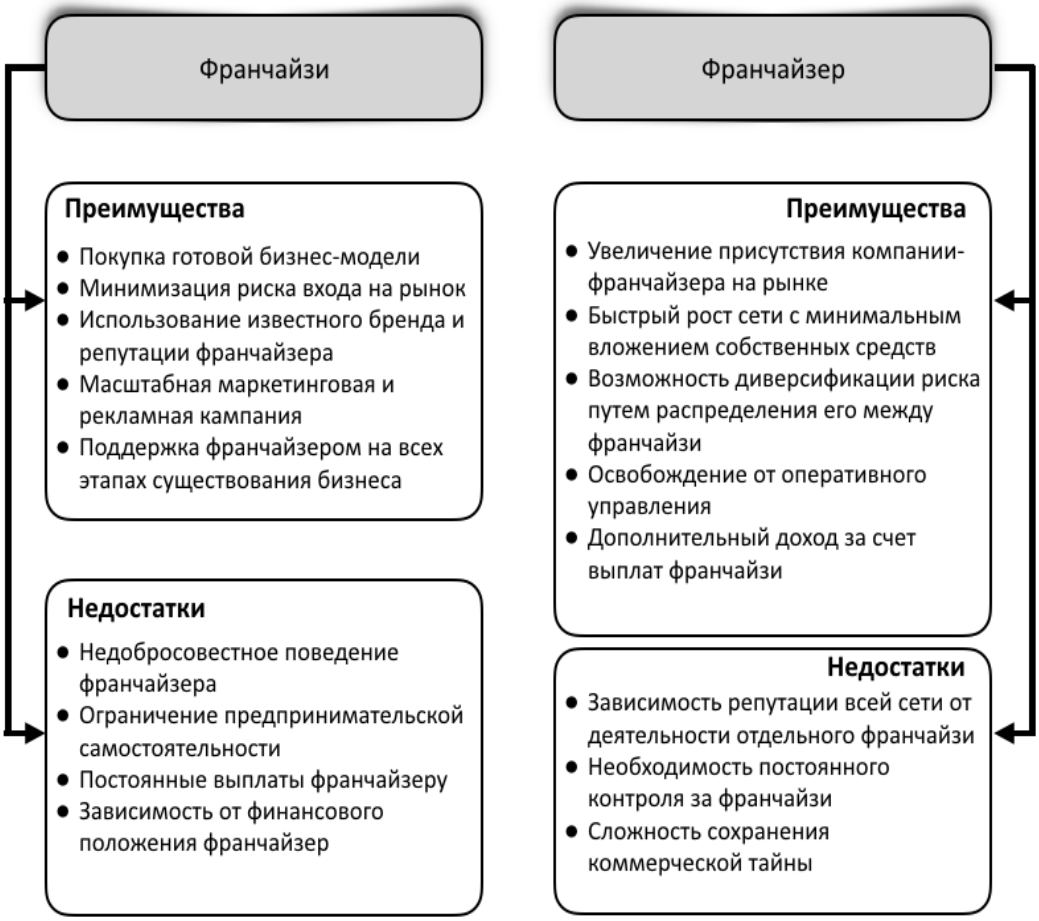


Рисунок 4 – Преимущества и недостатки франчайзинга

Источник: составлено автором.

Присоединяясь к франчайзинговой сети, покупатель франшизы прежде всего рассчитывает на гарантированный успех предприятия и поддержку крупной компании. Обобщая риски франчайзера, следует подчеркнуть, что самая большая трудность – это личные взаимоотношения с франчайзи. Франчайзер должен помнить, что франчайзи – независимый

[55] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М. : Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – С. 25-27.

предприниматель, владеющий собственным бизнесом, а не наемный менеджер. Продолжительное взаимодействие юридически независимых друг от друга партнеров в системе франчайзинг возможно, если оно будет построено на принципах постоянного сотрудничества и высокой степени доверия партнеров.

Следует отметить, что положительный эффект от франчайзинга получают не только участники франчайзинговых отношений, он обладает важными преимуществами для потребителей и государства.

Прежде всего, франчайзинг способствует повышению деловой активности и развитию предпринимательства. Франчайзи часто становятся потенциальные предприниматели, которые не решаются открывать собственный бизнес самостоятельно, но готовы вести предпринимательскую деятельность в системе, обеспечивающей поддержку и обучение. Покупка франшизы может стать хорошим стартом предпринимательства и решением проблемы безработицы для таких групп населения, как ушедшие в запас военнослужащие, выпускники высших учебных заведений, домохозяйки, пенсионеры, менеджеры компаний, подвергшиеся сокращению. Предприятия, созданные по франшизе, также способствуют легализации предпринимательства и увеличивают объем налоговых поступлений благодаря контролю франчайзера над деятельностью франчайзи.

Франчайзинговые сети являются каналами трансфера инноваций. Требования, которые предъявляет франчайзер к франчайзи, способствуют развитию профессиональных качеств предпринимателей и распространению инноваций не только в рамках отдельной франчайзинговой системы, но и за ее пределами. Конкуренция со стороны франчайзинговых сетей приводит к тому, что предприниматели вне франчайзинга повышают стандарты ведения бизнеса, внедряют индивидуальный подход к клиентам.

Открытие франчайзинговых предприятий в регионах расширяет потребительский ассортимент, знакомит население с новыми продуктами, способствует росту узнаваемости бренда компании франчайзера.

Все перечисленное позволяет утверждать, что франчайзинг оказывает положительное влияние на развитие общества в целом и способствует экономическому росту.

1.4. Правовое регулирование франчайзинговых отношений

1.4.1. Источники правового регулирования франчайзинга

Комплексный характер франчайзинговых отношений, в которые, помимо франчайзера и франчайзи, вовлечены потребители и государство, нуждается в правовом регулировании. Перечислим основные причины необходимости существования франчайзингового законодательства. Во-первых, для защиты прав потребителей. Сама идея франчайзинга основана на своеобразной подмене субъекта: франчайзи выступает фактически под чужим именем, используя фирменное имя и товарный знак франчайзера. Правомерно возникает требование обеспечения надлежащего качества товаров и услуг, ответственность за которое возлагается как на франчайзи, так и на франчайзера. Во-вторых, необходимость защиты рынка франчайзинга от злоупотреблений, возможных в связи с недобросовестной реализацией франшиз и заключением франчайзинговых договоров, которые могут значительно ограничить права франчайзи в ущерб его деятельности.

Регулирование франчайзинга относится к различным отраслям права, например: контрактное право; законы, регулирующие контракты распределения (дистрибьютерские и агентские соглашения); законы о справедливой торговле; корпоративное право; конкурентное законодательство; законы, регулирующие интеллектуальную собственность.

В некоторых государствах франчайзинг имеет самостоятельное правовое регулирование, при этом не исключается использование норм других законов и инструкций. Специальное законодательство существует в США, Франции, Италии, Испании, Канаде, Бразилии, Румынии, Индонезии, Китае, Японии и в некоторых других государствах.

В зависимости от развития национального рынка и предпринимательской среды законодательство каждой страны имеет свою специфику, тем не менее, существуют общие принципы формирования правовых норм франчайзинга:

- целью регулирования отношений франчайзинга является его развитие и защита законных интересов участников;
- формализация основных понятий франчайзинга как предмета регулирования;
- условия, которые должен выполнить франчайзер до предложения первой франшизы;
- обязательное раскрытие информации до заключения соглашения;
- письменная форма договора;
- регистрация франчайзеров с целью обеспечения контроля за процессами и

тенденциями, происходящими на рынке и создания дополнительных механизмов защиты прав сторон;

- основные условия договора и платежи;
- условия расторжения, прекращения, возобновления договора, последствия расторжения, штрафные санкции.

Особо следует обратить внимание на пункт, который касается предварительного раскрытия информации, он чрезвычайно важен для формирования безопасной правовой среды в отношениях участников франчайзинга. Во-первых, это гарантия эффективного вложения средств и принятия мотивированного решения о покупке франшизы для потенциальных франчайзи. Кроме того, это дает основание франчайзеру быть уверенным в том, что франчайзи делает выбор, основанный на достоверной информации, и принимает на себя полную ответственность за открытие и функционирование своего предприятия. Перечни необходимых для раскрытия позиций отличаются от страны к стране, но обязательство преддоговорного раскрытия информации существует практически во всех государствах, регулирующих франчайзинг (за исключением большинства стран Восточной Европы, в том числе и России)[56].

В США основной акцент в законодательстве о франчайзинге сделан на «дофраншизной» стадии отношений будущих партнеров, так как именно она считается наиболее конфликтной и уязвимой с точки зрения франчайзи. Ключевым документом американского законодательства является утвержденные Федеральной торговой комиссией (Federal trade commission) «Правила франшизы».[57] Впервые правила были приняты в 1979 году и требовали предварительного раскрытия информации о франшизе в форме «Унифицированного франчайзингового предложения» (Uniform Franchise Offering Circular, UFOC). После обновления правил в 2007 году все франчайзеры США обязаны предоставлять потенциальному франчайзи «Документ о раскрытии франшизы» (Franchise disclosure document (FDD)[58] с обязательным перечнем информации, состоящей из 23 пунктов:

1. История бизнеса франчайзера
2. Деловой опыт франчайзера
3. Коммерческий опыт директоров и должностных лиц
4. Предыдущие банкротства франчайзера
5. Факты привлечения франчайзера к судебной ответственности

---

[56] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М .: Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – С. 28-29.

[57]URL: https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=3e0dc51eb68ce8d224e47f25ff832e91&mc=true&node=pt16.1.436 &rgn=div5 (Дата обращения: 06.08.2020).

[58] URL: https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rules-and-guides (Дата обращения: 06.08.2020).

6. Определение интеллектуальной собственности франчайзера
7. Известность торговой марки франчайзера
8. Территория франшизы
9. Предполагаемые первоначальные инвестиции
10. Финансовые ресурсы франчайзера
11. Качество производимой продукции или предоставляемых услуг
12. Обязательства франчайзера по оказанию поддержки франчайзи
13. Полная информация о предстоящих платежах
14. Обязанности франчайзи
15. Ограничения франшизы
16. Условия продления и расторжения договора
17. Экономическое обоснование прогнозируемых доходов
18. Отчеты о доходах и расходах
19. Механизм контроля
20. Программы обучения пользователей
21. Рекомендуемые или обязательные поставщики
22. Список всех франчайзи системы
23. Вовлечение публичных лиц в деятельность франшизы

Кроме того, франчайзер должен сообщить данные о себе, своем местоположении, детально изложить благоприятные для пользователя возможности и перспективы ведения бизнеса, привести расчеты начальных и текущих платежей пользователя, а также разъяснить все другие главные условия, обязательства, сроки действия и требования будущего договора.

Основная задача этого документа – противодействие обману и мошенничеству при продаже франшиз. Законы большинства штатов США устанавливают, что раскрываемая информация должна регистрироваться, храниться, анализироваться и утверждаться соответствующими должностными лицами штата.

Предоставляемый документ раскрытия позволяет потенциальному франчайзи принять решение о покупке франшизы на основе достоверной информации о состоянии дел франчайзера и всей системы в целом. Отказ франчайзера о предоставлении информации, недостаточность сведений и искажение информации рассматривается как нарушение, и на франчайзера налагается штраф, а в особых случаях, это может быть расценено как уголовное преступление.[59]

Значительную роль в регулировании правовых отношений на франчайзинговых рынках США и Европы играют франчайзинговые ассоциации, требующие от своих членов обязательного

[59] Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. – М. : ИКЦ «Академкнига», 2005. – С. 211.

соблюдения кодексов этики. В США Этический кодекс франчайзера и франчайзи разработан Международной Ассоциацией Франчайзинга (International Franchise Association, IFA), которая является крупнейшей в мире организацией, объединяющей во франчайзинговое сообщество франчайзеров, франчайзи, консалтинговые компании по франчайзингу. Кодекс представляет собой совокупность принципов, которыми обязаны руководствоваться во франчайзинговой деятельности все члены IFA:

- Честность и доверие - в основе взаимных обязательств обеих сторон франчайзингового соглашения, действий в соответствии с интересами бренда, создания положительного имиджа и репутация франчайзинговой системы.
- Взаимное уважение и нацеленность на достижение успеха обеих сторон.
- Открытое и постоянное общение, необходимое для сотрудничества и прогресса, достижения консенсуса, внедрения инноваций и разрешения разногласий.
- Соблюдение законов и предварительное предоставление информации о франшизе. Этот принцип имеет фундаментальное значение для создания благоприятного делового климата на франчайзинговом рынке. [60]

Приверженность ценностям, выраженным в Кодексе IFA, способствует производительным и взаимно выгодным франчайзинговым отношениям.

В Европейском Союзе действует Кодекс этики франчайзинга, разработанный Европейской Ассоциацией Франчайзинга (European Franchise Association, EFA). В этом кодексе также сформулированы основные принципы взаимодействия участников франчайзингового рынка, среди которых добросовестность, честность и доверие во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи, прозрачность деятельности, соблюдение обязательств сторон.[61]

Кодексы регулярно пересматриваются с целью отражения актуальной экономической ситуации и изменений франчайзингового рынка. Примечательно, что положения этических кодексов применяются на всех этапах франчайзинговых отношений (до и после заключения договора) и для всех участников франчайзингового рынка, независимо от членства в ассоциациях.

1.4.2. Содержание и основные элементы франчайзингового договора

Франчайзинговый договор представляет собой исключительно важный документ,

[60] URL: https://www.franchise.org/ (Дата обращения: 16.06.2020)
[61] Европейская Федерация Франчайзинга. URL: https://franchising.eu/ (Дата обращения: 16.06.2020)

поскольку является основой длительных франчайзинговых отношений. К нему будут обращаться часто и в течение многих лет, поэтому франчайзинговый договор должен быть тщательно подготовлен.

Следует отметить, что единой формы франчайзингового соглашения не существует. В странах, не имеющих специального закона о франчайзинге, формат франчайзингового договора устанавливается в соответствии с общим гражданско-договорным законодательством. В странах, где принят закон о франчайзинге, как правило, предусмотрена форма договора, но не введены единые, унифицированные требования к ней. В частности, в США основные положения франчайзингового договора прописаны в «Правилах франшизы».[62]

Договор франчайзинга выполняет три основные функции:

1. Защитить права франчайзера на интеллектуальную собственность и конфиденциальную информацию (торговые марки, патенты, ноу-хау, технологии и т.п.)
2. Изложить правила франчайзингового сотрудничества, которыми будут руководствоваться обе стороны.
3. Определить ответственность сторон и последствия несоблюдения условий договора.

Франчайзинговый договор часто путают с другими видами договоров, т.к. он содержит элементы лицензионного договора, договора о совместной деятельности, договора комиссии, агентского договора.

Лицензионный договор предусматривает использование прав на отдельные объекты интеллектуальной собственности; по договору франчайзинга комплекс передаваемых прав не ограничен. Лицензионный договор не обязывает участников работать в одной системе, и условия лицензионного договора являются лишь частью договора франчайзинга.

Договор о совместной деятельности предполагает совпадение конечных интересов партнеров и их постоянное сотрудничество в рамках договора; по франчайзинговому договору сотрудничество сторон имеет другой характер и ограничительные для сторон обязательства.

Схожесть с договором комиссии и агентским договором заключается в аналогичных целях; однако по договору франчайзинга стороны действуют только от своего имени, в своих интересах и за свой счет.

По дистрибьюторскому договору дистрибьютор получает от производителя товаров вознаграждение; франчайзи платит франчайзеру за возможность работы с использованием его

[62] URL: https://www.ftc.gov/sites/default/files/070330franchiserulefrnotice.pdf (Дата обращения: 16.06.2020)

товарного знака и соблюдает общие принципы системы[63].

Франчайзинговый договор, как правило, содержит следующие разделы:

- Предмет договора.
- Права и обязанности сторон.
- Срок договора.
- Условия прекращения и расторжения договора.
- Вознаграждение.

Предмет договора обычно включает определение интеллектуальной собственности франчайзера, факт передачи комплекса исключительных прав на использование товарного знака, лицензий, ноу-хау, а также перечисление пакета услуг, передаваемых франчайзи, передаваемых в соответствии с договором. Здесь же оговаривается конфиденциальность передаваемой информации (в договоре точно определяется, какая информация является конфиденциальной и меры ответственности франчайзи по охране данной информации).

Следует отметить, что товарный знак или знак обслуживания является одной из самых важных ценностей франчайзера, т.к. выделяет товары или услуги среди других и представляет гарантию качества.

Как правило, положение о правах и обязанностях франчайзера и франчайзи излагаются очень детально и занимают большую часть договора.

К обязанностям франчайзера относится:

- передача франчайзи всей оговоренной в договоре документации и ее периодическое обновление;
- стандартизация и документация всех правил и процедур (руководство по франчайзингу);
- первоначальное и последующее обучение франчайзи;
- постоянная консультативная поддержка франчайзи в решении текущих проблем: организация предприятия, административные вопросы, обучение персонала (текущее содействие имеет важное значение для обеспечения качества услуг и поддержания постоянного единообразия);
- установка всех выплат, определение системы учета и отчетности франчайзи;
- контроль качества товаров и услуг;

Необходимость контроля объясняется тем, что потребитель воспринимает и франчайзи, и франчайзера как единого субъекта, следовательно, их товары и услуги должны быть идентичны.

---

[63]Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. - М. : Современная экономика и право, 2000. – С. 61.

Контроль обычно осуществляется проверкой соблюдения требований технической, коммерческой документации и иных инструкций франчайзера.

- Разработка маркетинговой стратегии франчайзинговой системы в целом (регулярное исследование рынка, отслеживание товарных потоков, потребительского спроса, мониторинга и тестирования торговых и сервисных операций франчайзи).
- Предоставление защищенной территории (франчайзер предоставляет франчайзи эксклюзивные права на определенную территорию).

В зависимости от многих обстоятельств (местонахождения франчайзера, уровня развития предпринимательства, состояния транспортной и иной инфраструктуры, вида франчайзинговой деятельности и др.) размеры территории распространения франчайзинговой сети могут быть самыми разными. Это может быть целая страна (или даже несколько стран) или ее отдельный регион, город, городской микрорайон, квартал.

Обязанности франчайзи сводятся прежде всего к использованию комплекса исключительных прав в соответствии с договором и строгому соблюдению стандартов франчайзинговой системы. Кроме этого, франчайзи обязан:

- точно в срок и в полном объеме осуществлять платежи;
- не раскрывать третьим лицам предоставленную франчайзером конфиденциальную информацию (данная обязанность может быть возложена на франчайзи и по истечении срока действия договора);
- согласовывать с франчайзером любые изменения в системе, не предпринимать никаких действий без одобрения франчайзера;
- предоставлять франчайзеру возможность проводить проверки для осуществления контроля.

Тем не менее, подчиняясь франчайзеру, франчайзи сохраняет правовой статус независимого предприятия и осуществляет деятельность от своего имени и за свой счет.

Что касается срока длительности действия франчайзингового договора, законодательно установленных сроков не существует, но покупателю франшизы требуется время, чтобы окупить свои инвестиции. Например, 20-летний срок действия договора возможен в гостиничном бизнесе, а 5-летний период является нормой для деловой активности, требующей меньшего вложения капитала.

Средний первоначальный срок договора в США составляет 10,3 года, причем самые продолжительные договоры заключаются в сфере оказания печатных услуг (18,6 лет), а самые

короткие договоры – в сфере туризма (5,7 лет)[64].

По истечении срока договора франчайзи обычно предоставляется право продлить контракт, при этом условия продления могут отличаться от первоначальных.

Договор может быть прекращен и расторгнут до окончания срока, если возникают следующие обстоятельства:

- Существенное нарушение одной из сторон условий договора (может предусматриваться срок устранения такого нарушения);
- Ликвидация одной из сторон вследствие ее неплатежеспособности или признания банкротом;
- При прекращении права франчайзера на интеллектуальную собственность, входящую в предмет договора, без замены его новым аналогичным правом;
- Обоюдное согласие сторон[65].

Финансовый аспект является одним из ключевых во франчайзинговом договоре. Вознаграждение франчайзеру - обязательное условие и признак франчайзинга. Финансовые взаимоотношения сторон неоднозначны и основаны на сложной системе компенсаций. В большинстве случаев структура платежей по договору франчайзинга складывается из нескольких составляющих:

- Первоначальный (паушальный) взнос.
- Периодические платежи (роялти).
- Рекламные платежи.
- Дополнительные платежи.

Первоначальный (вступительный) взнос или паушальный платёж - единовременное вознаграждение франчайзера за использование товарного знака, стандартов, ноу-хау, а также оказание поддержки на этапе организации бизнеса франчайзи; по существу, стоимость франшизы, оплата разрешения вступить в систему франчайзи. В мировой практике этот взнос обычно определяется из расчета 5-10% от общего объема инвестиций в бизнес[66].

Сумма этого вознаграждения должна, с одной стороны, перекрыть затраты франчайзера и принести запланированную долю дохода, с другой, она не должна быть обременительна для франчайзи.

---

[64] URL: http://www.franchise.org/ - International Franchise Association (IFA) (“The Profile of Franchising” (Дата обращения: 06.08.2020).
[65] Тынель А., Функ Я., Хвалей В. Курс международного торгового права. – Минск: «Амалфея», 2000. – С. 547.
[66]Мендельсон М. Руководство по франчайзингу / пер. с англ. Л. Т. Исаенковой и И. Г. Минервина. – М. : Соваминко, 1995. – 176 с.

Величина первоначального взноса определяется рядом факторов:

- Сектор экономики;
- Репутация марки (время нахождения на рынке, лидерство, широта охвата рынка и т.д.);
- Территория, на которой франчайзи предоставляется право работать под маркой франчайзера и использовать систему;
- Затраты франчайзера на разработку, обновление, продвижение системы;
- Поддержка, оказываемая франчайзером франчайзи;
- Субъективное мнение франчайзера о ценности своего бизнеса.

Иногда в первоначальный взнос может быть включена оплата оборудования, материалов, приборов и инструментов, а также партии товаров, необходимых для начала функционирования франчайзингового предприятия.

Первоначальный взнос, с одной стороны, должен покрыть расходы франчайзера и принести доход, с другой, он не должен быть обременителен для франчайзи. В ряде случаев франчайзеры избирают политику более низких первоначальных взносов, не вполне отвечающих их интересам, но позволяющих привлечь больше партнеров[67]. Возможна отмена обязательной выплаты паушального взноса в течение ограниченного срока или для ограниченного числа партнеров (первых 10, например), введение каникул по оплате роялти или снижение процента по этому виду отчислений. Компания «TerraFiori» (интерьерная флористика из искусственных цветов) в связи с запуском франчайзинга давала франчайзи рассрочку паушального взноса на 3 месяца для первых 5 городов[68]; для первых пяти покупателей франшизы компании «Sushi Love» предлагалось 50% паушального взноса выплачивать по факту подписания договора, на остальные 50% давалась рассрочка сроком на 5 месяцев[69].

Существенное влияние на инвестиции и величину паушального взноса оказывают многие параметры: площадь, на которой будет располагаться франчайзинговое предприятие; торговое (производственное) оборудование, ассортимент товаров (услуг), количество сотрудников. Учитывая разные финансовые возможности потенциальных партнеров, франчайзеры разрабатывают несколько форматов своей франшизы. Например, компания «Babor» (косметология) предлагает три формата франшизы, инвестиции и паушальный взнос которых зависят от площади помещения и набора предлагаемых услуг: салон красоты «Babor» - от 60 кв.м., паушальный взнос – 550 тысяч рублей, инвестиции – от 6 миллионов рублей; институт

[67] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М. : Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – С. 30-34.
[68] URL: https://franshiza.ru/news/read/rassrochka-vznosa-na-3-mesyaca/(Дата обращения: 06.08.2020).
[69] URL: https://franch.biz/sale/87/ (Дата обращения: 06.08.2020).

красоты «Babor» - 70-200 кв.м., паушальный взнос – 750 тысяч рублей, инвестиции – от 7 миллионов рублей; институт красоты и СПА «Babor» - от 200 кв.м. паушальный взнос – 1 миллион рублей, инвестиции – от 20 миллионов рублей[70].

Нацеленность на региональное развитие, также требует расчета экономических параметров для нескольких форматов франшизы. В частности, размер инвестиций и паушального взноса франшизы «Гемотест» напрямую зависит от количества населения города. При открытии медицинской лаборатории в городе в населением до 50 тысяч человек, инвестиции составят 1,25 миллионов рублей, паушальный взнос – 50 тысяч рублей; от 50 до 250 человек – 1,5 миллионов рублей и 100 тысяч рублей; от 250 до 500 тысяч человек – 1,7 миллионов и 150 тысяч рублей; в городе с населением более 500 тысяч человек – 1,8 миллионов и 200 тысяч рублей соответственно. Если у потенциального франчайзи уже есть медицинский центр и лицензия, то в нем можно открыть отделение «Гемотест» за 2 недели по франшизе «Лайт». Вступительный взнос в этом случае составит 50 тысяч рублей, а инвестиции – всего 100 тысяч.[71]

Периодические платежи (роялти) являются регулярной платой за предоставленное право заниматься франчайзинговым бизнесом. Период выплат прописывается в договоре и в большинстве случаев составляет неделю или месяц. Роялти не только формируют основной доход франчайзера, но и направляются на поддержание работоспособности и совершенствование франчайзинговой системы в целом. Существует два основных способа взимания роялти: фиксированный и процентный. В первом случае взимается установленная сумма. Она может быть одинаковой для всех точек или может формироваться исходя из площади франчайзингового предприятия. Во втором случае, франчайзи выплачивает определенный процент от объема продаж, который, чаще всего, находится в пределах 5 – 9%[72] и зависит от вида деятельности. По данным IFA, в ресторанном и гостиничном бизнесе роялти могут быть значительно ниже, чем в других областях – в среднем 4,5%. Вместе с этим некоторые бренды быстрого питания устанавливают уровень роялти выше 10%. В сфере ритейла роялти в среднем составляют 6%, в продаже недвижимости – 7,5%, образовании – 8,5%.[73]

В отрасли розничной торговли, подразумевающей, что франчайзер является поставщиком продукции, роялти заложены в наценке на закупочную стоимость товара при продаже франчайзи (так называемые скрытые роялти). Принимая решение о введении роялти, франчайзер должен учесть все плюсы и минусы фиксированного и процентного способа (рисунок 4).

---

[70] https://baborfranchise.ru/(Дата обращения: 06.08.2020).
[71] https://www.gemotest.ru/partner/franchize/investments/(Дата обращения: 06.08.2020).
[72] https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-royalty-fee-1350580 (Дата обращения: 06.08.2020).
[73]https://www.franchise.org/media-center/press-releases/franchise-business-outlook-compensation-survey(Дата обращения: 06.08.2020).



Рисунок 4 – Преимущества и недостатки различных форм взимания роялти

Источник*:* составлено автором

Некоторые франчайзеры используют смешанную форму (комбинированные роялти) – процент от объема продаж, но не менее фиксированной суммы. Есть примеры, когда роялти не взимаются (нулевое роялти). Отсутствие роялти и наличие высокого паушального взноса должны насторожить потенциального франчайзи, так как это, скорее всего, означает, что цель франчайзера в краткосрочном заработке на продаже франшизы.

Напротив, франчайзеры, заинтересованные в долгосрочном развитии франчайзинговой сети, дают своим франчайзи в первые месяцы работы отсрочку на выплату роялти, чтобы они не несли дополнительных затрат в период становления бизнеса; предусматривают снижение роялти для партнеров, которые в течение определенного периода времени не имеют нарушений и соблюдают стандарты сети.

Платежи в рекламный фонд предназначены для поддержки рекламных компаний, проводимых франчайзером в интересах всей сети. Эти платежи, также как и роялти, могут быть в различных формах, но их суммы, как правило, меньше, чем размер периодических платежей (в среднем величина составляет 1-5% от объема продаж):

- определенный процент от объема продаж (как роялти);
- рекламные отчисления входят в сумму роялти (не менее 1 процента от этой суммы тратится на рекламу).

Таблица 2 – Финансовые условия франшиз разных отраслей

	Вид деятельности	Инвестиции	Паушальный взнос	Роялти	Рекламные платежи
	Розничная торговля непродовольственными товарами	4,4 - 6,1 млн.руб.	300 тыс.руб.	4% от объема продаж	нет
	Розничная торговля продовольственными товарами	12 - 20 млн.руб.	450 тыс.руб.	нет	нет
	Общественное питание (кофейня-ресторан)	от 2,5 млн.руб.	250 тыс.руб. – 2,5 млн.руб.	7% от объема продаж	нет
	Общественное питание (стрит фуд)	3,5 - 6 млн.руб.	600 тыс.руб.	6% от объема продаж	2% от объема продаж
	Общественное питание (фаст фуд)	4 – 6 млн.руб.	7500$+НДС	8%+НДС	3,5% от объема продаж
	Услуги (медицинские лаборатории)	Москва 3,8 - 5 млн.руб. Регионы 1-3,6 млн.руб.	Москва 700 тыс.руб. Регионы 300-500 тыс.руб.	Москва 28 тыс.руб. (с 4 месяца работы) Регионы 28 тыс.руб. (с 25 месяца работы)	нет
	Услуги (туристические агентства)	60 тыс.руб.	от 350 тыс.руб.	10 -30 тыс.руб. в месяц	нет
	Услуги для бизнеса	от 500 тыс.руб.	от 25 тыс.руб.	3 тыс.руб. в квартал	нет
	Услуги (парикмахерские)	Москва 1,1 млн.руб. Регионы 929 тыс.руб.	Москва 350 тыс.руб. Регионы 250 тыс.руб.	Москва 16 тыс.руб. в месяц Регионы 16 тыс.руб. в мес	нет
Алгоритмика	Обучение (школа математики и программирования)	от 450 тыс.руб.	от 150 тыс.руб.	10% от объема продаж	нет
	Услуги (автосервис)	2,5 млн.руб.	250 тыс.руб.	6,5% от объема продаж	нет
	Услуги (фитнес-центры)	50 - 100 млн.руб.	нет	Индивидуальные условия для каждого франчайзи	нет
	Производство (мясные изделия)	1,5-2,5 млн.руб.	600 тыс.руб.	нет	нет

Источник: составлено автором по данным компаний: – URL: https://1c.ru/rus/firm1c/franch.htm. – URL: https://franchising.remit.ru/. – URL: https://biz.algoritmika.org/math. – URL: https://www.xfit.ru/franchise/. – URL: https://franshiza-subway.ru/#conditions. – URL: http://franchising.cofix.ru/. – URL: https://promo.sletat.ru/business. – URL: https://shoko.ru/franchising/. – URL: https://f.supermancut.ru/. – URL: https://fix-price.ru/partners/franchising/. – URL: https://franch.fitauto.ru/. (Дата обращения: 15.03.2021).

Если франчайзер устанавливает рекламные платежи, в международной практике франчайзи предоставляется право контролировать расходование средств рекламного фонда. Возможен другой вариант, когда рекламу своего предприятия дает франчайзи, определяя формат и контент, а франчайзер контролирует ежегодную стоимость рекламной кампании.

В таблице 3 приведены примеры отечественных и иностранных франшиз разных отраслей, работающих в России, в качестве иллюстрации различных финансовых условий.

Кроме этого, доход франчайзера может пополняться за счет дополнительных платежей: консультирование по различным направлениям, мероприятия, связанные с выбором партнеров; обучение, не входящее в категорию первоначального, обязательное обучение для персонала франчайзи, дополнительные программы обучения.

Размер всех платежей по франчайзинговому договору напрямую зависит от конкурентных преимуществ франшизы: чем сильнее бренд компании франчайзера, тем больше гарантий в успехе франчайзингового предприятия, чем больше оказываемая поддержка, тем выше стоимость франшизы.

Выводы по главе 1

1. Франчайзинговая модель развития бизнеса зародилась в середине XX века в США и довольно быстро стала одной из самых успешных стратегий расширения деятельности компании во всем мире. Существует несколько подходов к определению франчайзинга:

- юридический: франчайзинг как особый вид соглашения (договора);
- маркетинговый: франчайзинг как способ организации системы распределения товаров или услуг;
- организационный: франчайзинг как форма продолжительного делового сотрудничества;
- комплексный: франчайзинг как целостная система организации партнерских отношений, модель бизнеса.

Комплексный подход предполагает «всестороннее» определение франчайзинга, учитывающее все его признаки и особенности, а также позволяет выделить ключевые характеристики, составляющие сущность франчайзинговой модели:

- продукт или услуга, завоевавшие популярность на рынке;
- известный и узнаваемый бренд;
- проверенная бизнес-система и отлаженные бизнес-процессы, которым должен следовать

франчайзи с целью развития бизнеса;

- тиражируемость бизнеса.

Изменения, происходящие в предпринимательской среде на фоне перманентных экономических кризисов и развития цифровой экономики, вызвали процессы трансформации франчайзинговой модели и создали условия для паритетных отношений во франчайзинге, когда франчайзер и франчайзи совместно прорабатывают новые идеи и предложения, принимают стратегические решения, что требует дополнения и уточнения определения франчайзинга. В связи с этим, автором предложена модифицированная схема отношений партнеров, в основе которой лежит равносторонняя коммуникация.

2. Учитывая, что у исследователей нет единого мнения о классификации франчайзинга, автор предлагает классификацию на основе четырех критериев, имеющих существенное значение как для франчайзера при разработке франчайзинговой стратегии, так и для потенциального франчайзи при принятии решения о покупке франшизы:

- место возникновения франшизы,
- содержание франшизы (характер деятельности франчайзера),
- способ построения франчайзинговой сети,
- объем инвестиций.

3. Стратегия развития бизнеса по франчайзинговой модели имеет преимущества и риски двух сторон: франчайзера и франчайзи. Самое важное преимущество для франчайзера - расширение рынков сбыта продукции за счет привлечения сторонних инвестиций, для франчайзи - присоединение к успешно развивающемуся бизнесу, готовая бизнес-модель.

Основной опасностью для франчайзера является риск утраты репутации, клиентов и территории при несоблюдении франчайзи стандартов франчайзинговой концепции. Плохая репутация одного из франчайзинговых предприятий может стать крахом всей сети.

Главный риск франчайзи – покупка некачественной, слабо проработанной франшизы, ложная и/или недостаточная информация о франшизе и невыполнение франчайзером своих обязательств по поддержке после выплаты первоначального взноса.

Положительный эффект от франчайзинга получают не только участники франчайзинговых отношений, а также потребители и государство.

4. Необходимость правового регулирования франчайзинга определяется следующими причинами:

- защита прав потребителей: требование ответственности франчайзи и франчайзера за обеспечение качества товаров и услуг;
- защита рынка франчайзинга от злоупотреблений и недобросовестного поведения сторон

франчайзинговых отношений.

В ряде стран существует специальное законодательство по франчайзингу, в котором особое значение имеет обязательство преддоговорного раскрытия информации о франшизе. Основная задача этого документа – противодействие обману и мошенничеству при продаже франшиз. Честный и открытый подход франчайзера к будущим партнерам вначале отношений закладывает основание для долгосрочного, доверительного и взаимовыгодного сотрудничества.

5. Правила франчайзинга определяются договором. Это документ, который устанавливает формальный порядок отношений между сторонами. Франчайзинговый договор является свидетельством того, что:

- установлены стандарты франчайзинговой системы, обязательные для исполнения,
- определены права и обязанности сторон,
- установлены финансовые взаимоотношения,
- предусмотрены пути решения спорных вопросов,
- обе стороны защищены.

От того, насколько грамотно и правильно составлен договор, насколько полно прописаны различные аспекты сотрудничества, зависит успех франчайзингового бизнеса.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ: МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Технология разработки франшизы

При разработке концепции развития бизнеса в формате франчайзинга успешно работающая бизнес-модель преобразовывается в систему франчайзингового предприятия. Франчайзинговая стратегия компании устанавливает цели, принципы создания и развития сети на основе франчайзинга, определяет действия, предпринимаемые для реализации франчайзингового проекта.

На практике в реализации франчайзингового проекта выделяют несколько этапов. Существует несколько подходов к этому вопросу. Например, В.В.Довгань предлагает следующие этапы построения франчайзинговой сети (рисунок 5).

На наш взгляд, плюс данного подхода - в концентрации на маркетинговой составляющей и продвижении франшизы, однако, не рассмотрен этап пилотного проекта, на котором отрабатываются бизнес-процессы.

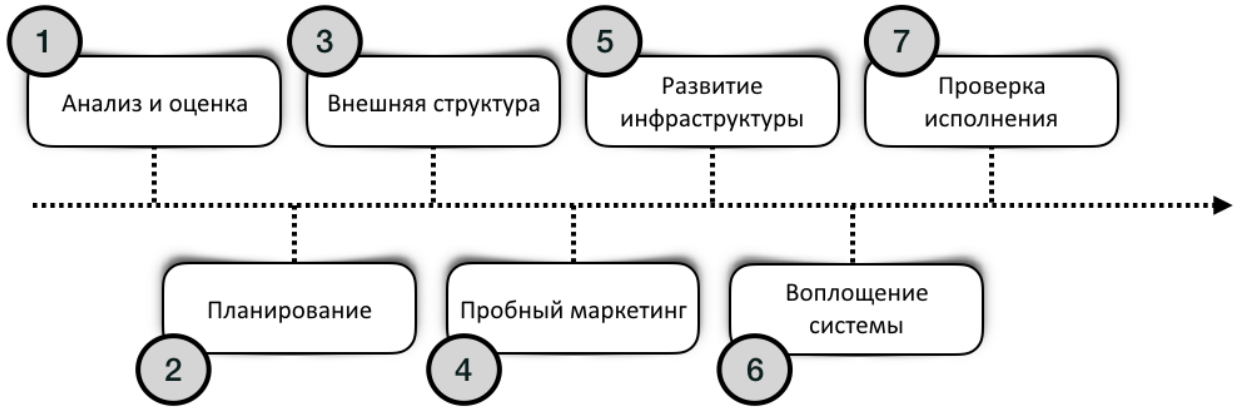


Рисунок 5 – Этапы построения франчайзинговой сети (В. В. Догвань)

Источник: Довгань В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса: практ. пособие для предпринимателей / В. В. Довгань. – Тольятти: Изд. фирма «ДОКА-Пресс», 1994. – 229 с.

А.Е.Леонов выделяет девять этапов (рисунок 6). В этой концепции пропущен этап анализа и оценки готовности компании к созданию франчайзинговой системы.

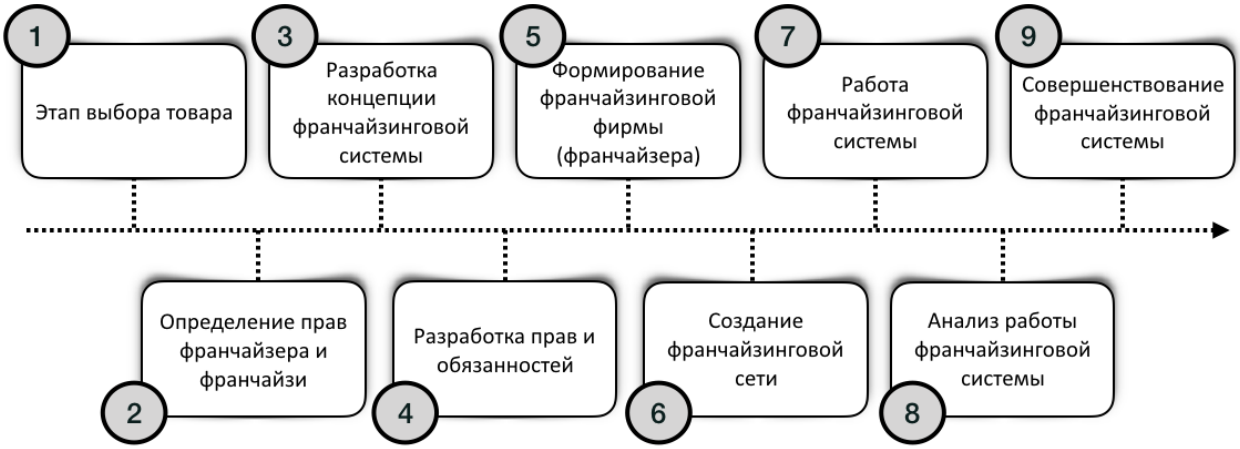


Рисунок 6 – Этапы построения франчайзинговой сети (А. Е. Леонов)

Источник: Леонов А. Е. Франчайзинг в сфере малого предпринимательства: монография – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2003. – С. 66-67.

Детальный подход предлагает Е.С.Чиркова, рассматривая содержание этапов построения отдельно для компаний, которые наряду с франчайзинговыми имеют собственные точки, и для компаний, которые не имеют собственных точек, а масштабируют только систему франчайзинга (рисунок 7).

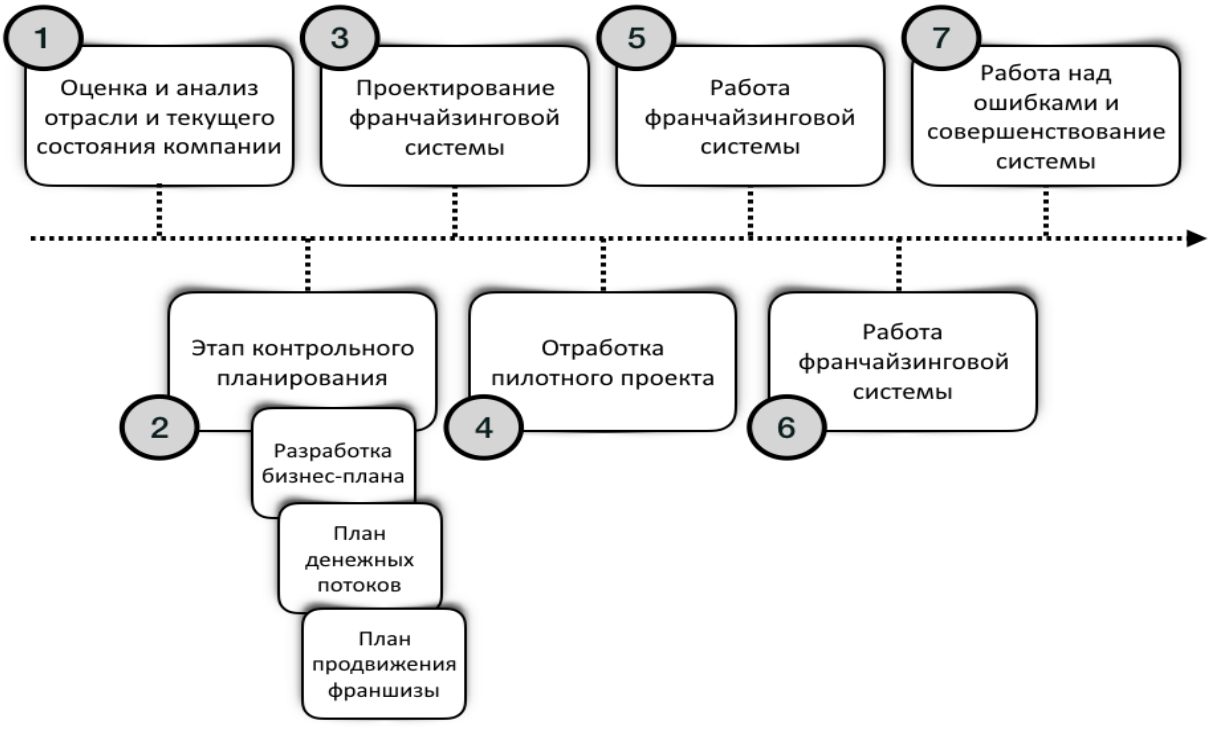


Рисунок 7 – Этапы построения франчайзинговой сети (Е. С. Чиркова)

Источник: Чиркова Е. С. Построение эффективной системы франчайзинга для инновационного развития отраслей экономики в условиях глобальных вызовов / Е. С. Чиркова // Экономика и управление: Теория и практика. Сборник научных трудов. – Севастополь : ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», 2018. – Т. 4. – № 4. – С. 82-85.

Обобщая изложенные подходы, автор выделяет 5 этапов[74], расширяя и дополняя их содержание. Принципиально важным этапом является создание пилотного проекта, так как в процессе именно его функционирования отрабатываются основные элементы будущей франшизы:

1. Планирование франшизы:

- оценка возможности и готовности (тестирование) компании к тиражированию;
- принятие решения о создании франчайзинговой сети;
- разработка первичного франчайзингового пакета.

2. Разработка франшизы в рамках пилотного проекта:

- описание ключевых параметров будущей франчайзинговой системы;
- стандартизация документов;
- разработка полного франчайзингового пакета.

3. Продвижение франшизы на рынок:

- формирование портрета потенциального франчайзи;
- разработка стратегии продвижения: цели, методы, бюджет, приоритетные регионы развития.

4. Продажа франшизы и формирование единой франчайзинговой сети:

- заключение договоров с партнерами.

5. Доработка франшизы на основе опыта открытия и функционирования франчайзинговых предприятий, а также изменений во времени:

- поддержка эффективной работы сети через систему контроля и мотивацию франчайзи.

Наглядно последовательность разработки франчайзинговой системы представлена на рисунке 8.

Мартин Мендельсон, автор одного из первых и наиболее полных изданий по франчайзингу, отмечает, что франчайзинг – это не путь к спасению неуспешного предприятия. Франчайзинг должен начать свое развитие на здоровой финансовой и деловой основе. Принимая решение о создании франчайзинговой сети, потенциальный франчайзер должен быть уверен в том, что:

- Концепция предприятия, включая производимые товары и услуги, должна быть проверена практикой и доказать свою эффективность;

[74] Шахова М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / М. С. Шахова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2015. – No 5. – С. 129-148.

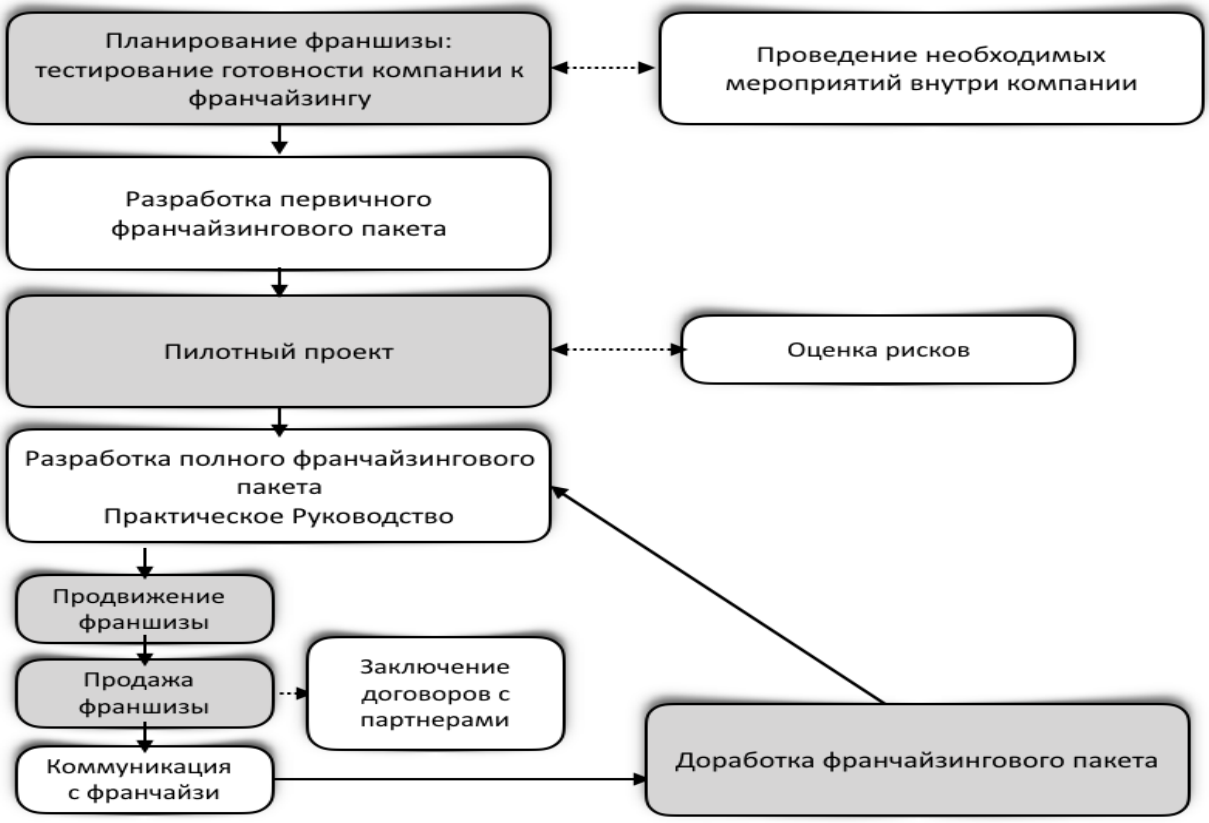


Рисунок 8 – Последовательность разработки франчайзинговой системы

Источник: составлено автором

- Хозяйственная система, методы ведения дел, общественный имидж предприятия должны быть оригинальны;
- Должна существовать возможность успешной передачи этой системы и методов другим;
- Финансовые поступления от операций в системе франчайзинга должны быть достаточными, чтобы обеспечить франчайзи окупаемость капиталовложений, рациональную оплату труда и возможность выплачивать франчайзеру разумное вознаграждение за предоставляемые им услуги;
- Доход, получаемый франчайзером от создаваемой системы, должен покрывать его накладные расходы и приносить разумную прибыль.[75]

Сказанное выше можно свести к трем факторам, которые обуславливают эффективность франчайзинга: ценность бизнес-модели; возможность стандартизации и тиражирования бизнеса; потенциал развития (спрос на франшизу будущих франчайзи).[76]

Ценность бизнес-модели делает приобретение франшизы более предпочтительным для

[75] Мендельсон М. Руководство по франчайзингу. – М. : Совaминко, 1995. – С. 48.
[76] Шейн Скотт А. От мороженого к Интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / пер. с англ.; под науч.ред. Е.Е . Козлова – Днепропетровск : «Баланс Бизнес Букс», 2006. – С. 208.

потенциальных франчайзи, чем начало собственного бизнеса «с нуля». Ценность может заключаться в известном бренде, уникальной технологии производства, продажи или обслуживания клиентов, в занимаемой нише, эффективных обучающих методиках. При этом на технологии и изобретения должен быть получен патент, а торговая марка - обязательно зарегистрирована. Бизнес должен быть успешен и проверен временем, чтобы гарантировать франчайзи надежность и прибыльность открытого по франшизе предприятия.

Интересен вопрос о количестве времени, которое потребуется компании для достижения успеха, и моменте старта франчайзинга. По результатам исследований, проведенных Международной Ассоциации Франчайзинга в США, выяснилось, что чем позже компания приступает к внедрению франчайзинга, тем больше у данной системы шансов на успех. Например, ресторанному бизнесу необходимо проработать на рынке более 9 лет, чтобы приступить к внедрению франчайзинга, компании в сфере розничной торговли продуктами питания - более 16 лет, а компании, оказывающей туристические услуги достаточно 1-2 лет. [77]

Важным условием «франшизоспособности» бизнес-системы является ее «тиражируемость». Это означает, что концепция должна быть легко воспроизводима, ее можно изложить в виде письменных процедур и правил; ведению бизнеса по данной концепции можно научить не обладающих опытом предпринимательской деятельности людей, в течение короткого периода времени. Например, компания «SUBWAY», крупнейший франчайзер в сфере ресторанного бизнеса, за две недели обучает франчайзи всем деталям своей бизнес-модели, после чего они начинают работать самостоятельно.[78] Некоторые международные аналитики считают, что если специфика бизнеса не позволяет обучить франчайзи основам ведения бизнеса за три месяца, то у компании будут проблемы с развитием франчайзинга.

Для оценки готовности компании к разработке франшизы применяются специально разработанные тесты. Их можно легко найти на сайтах консалтинговых компаний по франчайзингу.[79] Тест на «франшизоспособность» состоит из нескольких вопросов, ответив на которые, потенциальный франчайзер имеет возможность оценить, насколько его идея работать по франчайзингу легко реализуема и успешно выполнима.

В мае 2019 года в Москве проходил «Международный форум по франчайзингу», где автор принимал участие в качестве приглашенного эксперта со стороны компании «Franshiza.ru», которая оказывает консалтинговые услуги в области франчайзинга, в том числе по разработке франшизы. В течении работы форума в компанию обратились за консультацией

---

[77] Lafontain F. and Shaw K."franchising Growth and Franchisor Entry and Exit it the U.S. Market: Myth and Realty" / Journal of Business Venturing. :' The profile of franchising Report // IFA Education Foundation, – 1998. – № 13. – 109p.
[78] http://subway.ru/franchising/faq/(Дата обращения: 14.12.2020).
[79]Например, http://www.fransh.ru/test, https://www.ashtonsfranchise.com/are-you-suitable-for-franchising (Дата обращения: 14.12.2020).

63 предпринимателя, рассматривающих франчайзинг как стратегию дальнейшего развития. После опроса и беседы выяснилось, что только у 9 из них есть возможность и потенциал для создания и развития франчайзинговой сети. Причины отсутствия готовности компании развиваться по франчайзингу в данный момент представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Причины неготовности компании развиваться по франчайзингу.

Источник: составлено автором на основании опроса франчайзеров

Основная причина – отсутствие уникальности бизнеса. Даже при наличии успешной бизнес-модели и собственной филиальной сети невозможно развивать по франчайзингу безликий, легко копируемый бизнес без инновационных технологий и секретных ноу-хау. Любой предприниматель с хорошими управленческими навыками сможет организовать подобный бизнес самостоятельно, и для этого не обязательно обращаться к франчайзеру, платить паушальный взнос и роялти.

Есть большая доля предпринимателей, которые успешно развивают свою собственную сеть на протяжении нескольких лет, но без регистрации товарного знака. Такое положение не приемлемо для развития бизнеса по франчайзингу, и, более того, не защищает собственную сеть от копирования. Для ряда предпринимателей еще слишком рано начинать франчайзинговые отношения, так как их проект находится в начале развития, не окупился и не отработаны основные процессы ведения бизнеса.

Таким образом, результатом этапа планирования является определение готовности компании к внедрению франчайзинга и принятие решения о целесообразности его использования для дальнейшего развития.

2.2. Формирование франчайзингового пакета в рамках пилотного проекта[80]

Если компания готова к франчайзингу, начинается этап разработки франшизы, который включает в себя несколько последовательных процессов. Правильное начало предполагает создание пилотного бизнеса. Большинство компаний-франчайзеров осознают важность пилотной стратегии для будущего сети и обращаются к ней, чтобы превратить теоретическую концепцию расширения бизнеса в реально действующий франчайзинг. Реализация проекта должна показать, насколько бизнес удовлетворяет рыночный спрос; в какие сроки можно передать технологию ведения бизнеса не имеющему опыта подобной работы предпринимателю-франчайзи; приемлем ли период времени, за который владелец франшизы может окупить свой капитал.

Пилотный проект – это экспериментальное предприятие. Он должен быть типичным по целому ряду параметров (размер предприятия по занимаемой площади и количеству персонала, сумме затрат, по охвату потребительского рынка и т.п.), так как в процессе его работы отрабатываются основные элементы будущей франчайзинговой цепочки:

- функционирование (выбор места, планировка помещения, установка оборудования и технологических линий, набор персонала, обеспечение материалами и комплектующими изделиями);
- менеджмент (бухгалтерский и управленческий учет, система обучения персонала, контроль со стороны франчайзера);
- маркетинг (создание и поддержание имиджа, реклама, продвижение товаров и услуг и т.д.)

Естественно, что в процессе функционирования пилотного предприятия появляется возможность определить оптимальную расстановку оборудования и допустимые размеры помещения, скорректировать внутренний дизайн и внешнее оформление, чтобы в дальнейшем внести изменения в первоначальный имидж.

[80] При написании данного параграфа использовалась статья: Шахова М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / Вестник Моск.Ун-та. : Сер.Экономика. – 2015. – № 5. – С. 131-150.

В некоторых случаях целесообразно организовать несколько пилотных предприятий. Это дает возможность опробовать большее количество вариантов всех упомянутых элементов, а самое главное, проанализировать влияние территориального расположения на эффективность работы предприятия[81].

На основе пилотного проекта прежде всего формируются требования к размещению бизнеса. Как правило, для выбора места будущего франчайзингового предприятия разрабатываются специальные оценочные анкеты. Необходимость специальных процедур по оценке подчеркивают, как не жёстко стандартизированные франчайзинговые сети, так и работающие в формате делового франчайзинга.

В системе оценок компании «FixPrice» (сеть магазинов для всей семьи по фиксированным ценам) очень важным является расположение магазина в так называемой "зоне неконкуренции"-территории в радиусе 500 метров от магазина другого франчайзи. При совокупности определённых условий (особенности застройки, топографические особенности местности) этот параметр может быть скорректирован по соглашению сторон. Рекомендуемая торговая площадь магазина 250-350 кв.м. в одном уровне на первом, втором, цокольном этаже, подвальном помещении в торговом центре или на улице с оживленным пешеходным трафиком.[82]

Локация для открытия франчайзингового кафе «МУ-МУ» в Москве должна соответствовать одному из следующих параметров: близость к станциям метро, МКЦ, местам культурного и исторического наследия, пешеходная зона, густонаселенный жилой массив, торгово-развлекательные или бизнес- центры; в Московской области – население города от 100 до 250 тысяч человек, наличие градообразующего предприятия, крупного торгового или бизнес-центра, активное строительство жилого фонда, федеральная программа развития города.[83]

Для тиражирования технологий и способа ведения бизнеса необходимы эффективные программы обучения. Следует определиться какое именно обучение необходимо для персонала предприятия, его продолжительность, структуру. Обучение должно быть организовано таким образом, чтобы по окончании курса франчайзи был способен действовать самостоятельно и выполнять свои контрактные обязательства.

Крупные франчайзинговые сети имеют собственные образовательные центры, в которых предусмотрены разные виды обучающих программ. Например, в учебных центрах компании «X5 Retail Group» проходят обучение несколько групп персонала: кассиры, бухгалтера, менеджеры торгового зала, управляющие. В мае 2020 года компания сообщила о масштабном переходе на

---

[81] Шахова М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / Вестник Моск.Ун-та. : Сер.Экономика. – 2015. – № 5. – С. 135-137.
[82] URL: https://fix-price.ru/about/ (Дата обращения: 14.12.2020).
[83] URL: https://franchising.cafemumu.ru/(Дата обращения: 15.03.2021).

обучение сотрудников магазинов в виртуальной реальности. Технология поможет дистанционно, без очного участия преподавателя, обучить персонал различным функциям и навыкам, в том числе, грамотному ведению диалога с покупателем, управлению складо[84]. Персонал получает не только теоретические знания, но и проходит стажировку в действующих точках сети.

Новые франчайзи компании «SUBWAY» традиционно в течение двух недель обучаются на курсе «Управление рестораном «SUBWAY» в учебном центре в Санкт-Петербурге, в рамках которого получают навыки ведения ресторанного бизнеса и проходят практику.[85]

Как правило, дополнительно обучение персонала не оплачивается, так как его стоимость заложена в паушальный взнос.

В результате функционирования пилотных предприятий, обычно через год после начала работы, франчайзер получает возможность написать все руководства по функционированию бизнеса и подготовить франчайзинговый договор. В частности, московская сеть кофеен «Шоколадница», прежде чем предложить на рынке франшизу, стандартизировала свои корпоративные кофейни. Было создано единое для всех кафе меню, утверждены стандарты работы персонала и подготовлены все необходимые документы для франчайзингового пакета[86].

Франчайзинговый пакет представляет собой совокупность документов, которые регламентирует все аспекты деятельности и взаимодействия между франчайзером и франчайзи.

На практике наполнение франчайзингового пакета может быть различным[87]. Это зависит от вида бизнеса, концепции франшизы, стратегии франчайзера и других факторов.

В базовом (обязательном) формате франчайзинговый пакет должен включать следующие документы:

1. Договор франчайзинга.
2. Руководство по управлению франчайзинговым предприятием (операционный учебник).
3. Документ, отражающий вопросы поддержки и сопровождения франчайзи на всех этапах сотрудничества.
4. Франчайзинговое предложение для заинтересованных лиц[88].

Структура и содержание франчайзингового договора были подробно рассмотрены в первой главе (п.1.4.1). По сути, данный документ закрепляет юридические отношения сторон, определяя следующие параметры:

---

[84] URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Цифровые технологии в «X5 Retail Group» Дата обращения: 15.03.2021).
[85] URL: https://www.subway.ru/franchising/five-steps/(Дата обращения: 15.03.2021).
[86]URL: https://shoko.ru/franchising/ (Дата обращения: 15.03.2021).
[87] Ганебных Е. В., Эль-Сибаи Н. М. Управление функцией планирования во франчайзинговых отношениях // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9-7. – С. 1563-1567.
[88] Пехтин А. В. Принципы построения франчайзинговых сетей / А. В. Пехтин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2012. – No 4 (76). – С. 111-113.

- предмет договора;
- срок;
- права и обязанности партнеров;
- финансовые обязательства (порядок расчетов);
- территориальные вопросы;
- вопросы прекращения действия или расторжения договора.

Не менее важной частью франчайзингового пакета является руководство для франчайзи. Оно может по-разному называться (пособие по франшизе, операционный учебник, руководство по управлению франчайзинговым предприятием и т.п.), но обязательно должно содержать полное описание порядка и методов работы франчайзи (технологии, товарный знак, ноу-хау, стандарты предоставления услуг) и детально излагать все аспекты ежедневного ведения дел.

На практике операционное пособие может получиться быть слишком объёмным, что дезориентирует франчайзи. В связи с этим, целесообразно разделить руководство на две части, одна из которых должна быть обязательной, другая – рекомендательной.[89] (Рисунок 10).

После подписания договора руководство по франчайзингу становится главным операционным документом, к которому обращается франчайзи, так как это - инструкция по ведению бизнеса. Как уже было отмечено выше, пособие разрабатывается на основе пилотного бизнеса, однако, компании вносят в него корректировки после открытия 2-3 франчайзинговых точек. Реальный опыт работы с франчайзи дает возможность понять, какие моменты необходимо прописать более детально, а какие регламенты можно вынести в рекомендательную часть, чтобы не ограничивать управленческие решения франчайзи в операционной деятельности.

Ключевой вопрос, который также отрабатывается на пилотном проекте, вопрос поддержки и сопровождения франчайзи на всех этапах сотрудничества.

Поддержку, предоставляемую франчайзером франчайзи целесообразно разделить на вступительные и текущие услуги. Вступительные услуги предоставляются перед запуском франчайзи его точки, во многом определяют стоимость франшизы и предполагают осуществление интенсивной учебной программы по следующим вопросам:

- услуги и товары, реализуемые с помощью франчайзинговой сети,
- информация о конкурентах,
- технологии маркетинга,
- методы по подбору и обучению сотрудников,
- составление финансовой отчетности,
- программное обеспечение,

[89] Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. – М. : 2000. – С. 112.

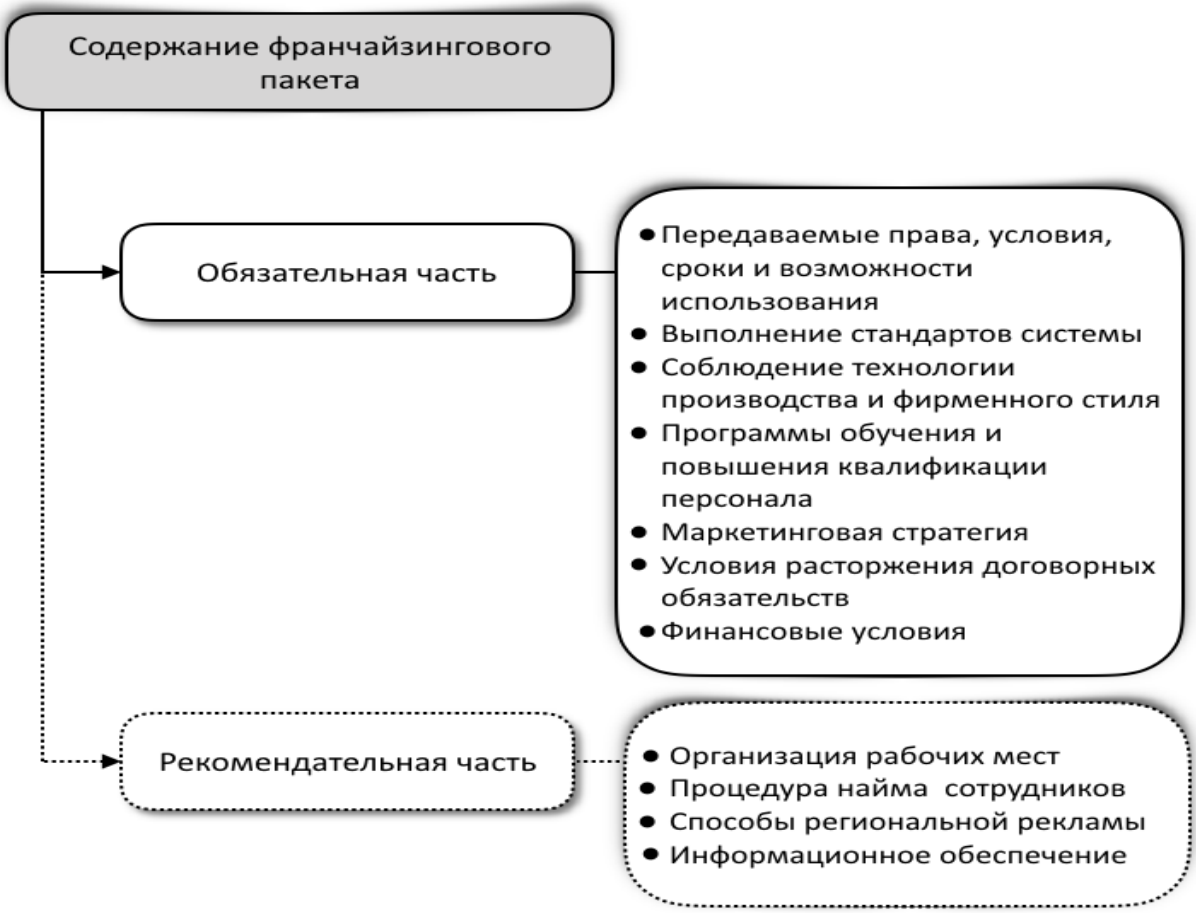


Рисунок 10 – Содержание франчайзингового пакета

Источник: составлено автором.

- управление запасами,
- заказ и установка специализированного оборудования, сервисное обслуживание,
- помощь в выборе помещения (в соответствии с требованиями франчайзера),
- заказ и первые поставки продукции,
- подбор сотрудников,
- помощь в организации и проведении мероприятий при открытии франчайзинговой точки.

Обучение делится на два основных блока: первый - для персонала и специалистов, второй - для управленцев, топ-менеджеров и собственников. Персонал обучают выполнять функционал их специальностей, а управленцев - навыкам увеличения прибыльности бизнеса в целом[90]. Продолжительность такого обучения зависит от степени сложности бизнеса и наличия

[90]Прибыль по указке: как с франшизами передается опыт, РБК+. – URL: https://plus.rbc.ru/news/5b10eb407a8aa92b39980964 (Дата обращения: 06.11.2020).

опыта франчайзи в соответствующей сфере деятельности.

Самое полезное с практической точки зрения обучение, которое может предоставить франчайзер своим франчайзи, это - стажировка на действующем предприятии, что предполагает полное погружение в работу франчайзинговой точки. Такой способ используют предприятия общественного питания «Додо Пицца», «Cofix», образовательные франшизы «Бэби клуб», «СмартСкул», «Полиглотики», магазины розничной торговли «Стильпарк», «Парижанка».

Франшиза лабораторной диагностики «Хеликс» обучает партнеров в собственном Учебном центре, Школе франчайзи-партнеров. В школе процесс обучения разбит на 15 блоков: welcome-курс и модули по направлениям «Финансы», «Маркетинг», «Реклама и PR», «ИТ-инфраструктура», «Основы лабораторного менеджмента», «Продажи и сервис», «Работа с медицинской общественностью», «Управление персоналом», «Мотивация и развитие сотрудников», «Логистика» и др. обеспечивают начинающих предпринимателей необходимыми для успешной работы знаниями и инструментами.[91]

Обучение может также происходить в формате постоянных консультаций и передаче всех необходимых материалов. В последнее время все в большей степени используются дистанционные технологии: франчайзи предоставляются видеоматериалы или онлайн-вебинары, компьютерные и мобильные приложения в дополнение к традиционным форматам офлайн обучения.

Для успешного функционирования франчайзинговой системы франчайзер должен постоянно взаимодействовать с франчайзи через предоставление текущих услуг:

- регулярные консультации и визиты представителей франчайзера,
- трансфер новых технологий, товаров и услуг,
- обучение франчайзи новым методам управления и бизнес-решениям (регулярные встречи сообщества франчайзи, для обмена опытом),
- повышение квалификации персонала,
- маркетинговая поддержка франчайзинговой сети.

В четвертом документе франчайзингового пакета - коммерческом или рекламном предложении - публикуются основные параметры франшизы и перечень обязательных требований, которым должен соответствовать франчайзи. Это начальная информация, с которой знакомится потенциальный франчайзи, и на основе которой делает вывод о том, насколько ему интересно это предложение и готов ли он рассмотреть возможность сотрудничества с франчайзером. Основная задача этого документа - аргументировать выгоды от покупки

[91]Хеликс запускает собственный сайт для франчайзи. – URL: https://franshiza.ru/news/read/heliks_zapuskaet_sobstvennyj_sajt_dlya_franchajzi/ (Дата обращения: 06.11.2020).

франшизы и изложить основную информацию о проекте в доступной форме с целью заинтересовать потенциальных партнеров в дальнейшей коммуникации с франчайзером.

Содержание коммерческого предложения включает:

- общую информацию о компании (история, количество предприятий, динамика развития сети и т.д.);
- обоснование перспективы развития данного сегмента бизнеса (отрасли);
- основные параметры франшизы: конкурентные преимущества, содержание франчайзингового пакета, финансовые условия;
- требования к франчайзи (наличие определенного опыта, требования к помещению и т.д.);
- схема сотрудничества;
- контакты и обратная связь.

Обязательное требование – объективность и достоверность предоставляемой информации, особенно это касается финансовых условий франшизы и требований к франчайзи. В то же время, франчайзер не должен раскрывать некоторых деталей сотрудничества, ряд вопросов следует оставить до знакомства и общения с потенциальным партнером (в частности, в коммерческом предложении не рекомендуется раскрывать информацию о финансовых показателях работы, предоставлять контакты франчайзи).

После того, как сформирована бизнес-концепция и пилотный проект доказал эффективность бизнеса, франчайзер может приступить к подбору франчайзи.

Обычно франчайзеры разрабатывают так называемый «портрет франчайзи», который представляет собой усредненное описание качеств и квалификации потенциальных партнеров. При составлении «портрета», прежде всего, необходимо ориентироваться на предпринимательские и менеджерские характеристики. Идеального франчайзи часто называют «облегченной разновидностью предпринимателя» («entrepreneur light»). Франчайзи, с одной стороны, должен обладать всеми качествами предпринимателя: силой воли, энергичностью, организаторскими способностями, умением эффективно вести переговоры, решительностью и готовностью к ситуациям, связанным с риском. С другой стороны, чтобы соблюдать стандарты и принципы сети, ему требуется дисциплинированность, умение подчиняться, готовность принимать и выполнять решения франчайзера, желание работать в системе и для нее. Мириться с позицией подчиненного, владея собственным бизнесом, готовы далеко не все предприниматели-франчайзи. В российской практике известны случаи, когда франчайзи на определенном этапе хотят стать независимыми и нарушают стандарты франчайзера. Как правило, такие случаи приводят к конфликту между сторонами франчайзинговых отношений и

закрытию предприятия-франчайзи.Также, важно убедиться, что будущий партнер разделяет философию компании компании-франчайзера. Этот критерий как самый главный при отборе франчайзи выделяют многие франчайзеры.

Другая необходимая составляющая «портрета» франчайзи - оценка его потенциала для организации и развития бизнеса. Начальный капитал, вложение собственных средств в покупку франшизы и реализацию проекта является обязательным условием. В противном случае, франчайзи не будет сильно заинтересован в успехе бизнеса. Для крупных проектов (супермаркет, фитнес центр, ресторан) франчайзеры могут попросить подтверждение о наличии финансовых ресурсов и активов. Собственники и арендаторы торговых площадей как потенциальные франчайзи имеют безусловное преимущество перед остальными кандидатами, но важно, чтобы помещение соответствовало требованиям франчайзера[92].

Различный подход возможен к опыту предпринимательской деятельности будущих партнеров. Есть франшизы, где предпринимательский опыт необходим. Однако многие франчайзеры считают, что предыдущий опыт не важен, более того, он может мешать получению новых знаний и ведению бизнеса по франшизе. Например, для медицинских лабораторий «LabQuest» и «Гемотест» не обязательны специальные знания, медицинское образование и навыки топ-менеджера.[93]

Для риэлтерской компании «Миэль» наиболее важен профессиональный опыт, а не франчайзинговый. Компания отдает предпочтение предпринимателям, которые уже имеют собственное агентство и знакомы со спецификой бизнеса.[94] Для руководителя агентства – это возможность повысить доверие и лояльность своих клиентов, для франчайзера – надежный и успешный партнер.

Для приобретения франшизы сети универсамов «Пятерочка» будущий франчайзи должен иметь помещение под магазин (в собственности или аренде), опыт предпринимательской деятельности в своем регионе, управленческий опыт, хорошую репутацию. Важным фактором при выборе партнера является наличие у франчайзи собственных средств или возможности привлечь средства, необходимые для ремонта и оснащения магазина оборудованием, согласно стандартам сети.)[95]

В детском сегменте любовь к детям и интерес к бизнесу, важнее опыта предпринимательской деятельности, педагогическая практика может даже стать минусом.

---

[92]Шахова М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / Вестник Моск.Ун-та : Сер.Экономика. – 2015. – № 5. – С. 138.

[93] URL. : https://www.labquest.ru/franshiza/, https://www.gemotest.ru/partner/franchize/investments/ (Дата обращения: 06.11.2020).

[94] URL. : https://franchising.miel.ru/ (Дата обращения: 06.11.2020).

[95] URL. : https://www.x5.ru/ru/Pages/Partners/BecomeFranchise.aspx (Дата обращения: 06.11.2020).

Детский развивающий центр «Бэби-клуб» предпочитает партнеров без педагогического образования, обучая их по собственным методикам.

Таким образом, для отбора франчайзи у франчайзера должно быть четкое определение профиля потенциальных партнеров: предъявляемые к ним требования и критерии отбора. К наиболее важным критериям относятся:

- наличие собственных средств для инвестиций в франшизу и возможности привлечь заемные средства;
- опыт предпринимательской деятельности в данной отрасли;
- управленческий опыт;
- интерес к данному бизнесу;
- принятие философии и условий франчайзинговой системы;
- личные качества.

2.3. Способы продвижения и продажи франшизы

После разработки франшизы наступает следующий этап реализации франчайзингового проекта - продвижение франшизы на рынке. На этом этапе франчайзер решает, какие способы продвижения франшизы могут быть использованы, какие результаты должны быть достигнуты и в какие сроки, а также определяет ресурсы (денежные, трудовые), которые необходимо использовать для этого в проекте. Задействованные на этом этапе ресурсы продвижения франшизы применяются для привлечения целевой группы потенциальных франчайзи, а также формируют о франшизе общественное мнение.

При планировании программы продвижения франшизы решаются следующие задачи:

- определение субъекта продвижения - целевой аудитории;
- определение масштабов продвижения - целевых регионов;
- определение стратегии продвижения;
- анализ и выбор способов продвижения.

2.3.1. Определение субъекта, масштабов и стратегии продвижения

Исходя из критериев, «заложенных» в портрет потенциальных франчайзи можно

определить целевую аудиторию, на которую будет ориентировано продвижение той или иной франшизы. На практике выделяют несколько типов покупателей франшизы.

Прежде всего, это уже действующие франчайзи. По данным каталога «Franshiza.ru», 20 процентов покупателей, уже владеют франшизами.[96] Убедившись в эффективности франчайзинга, они стремятся к расширению своего бизнеса. Это самая образованная (во франчайзинге) и мотивированная целевая аудитория.

Другая большая группа потенциальных покупателей – предприниматели с опытом собственного бизнеса. Причины покупки могут быть различны: реформация существующего бизнеса, диверсификация средств, достижение максимума в своём деле и желание перейти на более высокий и принципиально новый уровень развития.

Сотрудники, потребители, поставщики – те, кто хорошо знаком с бизнесом франчайзера, понимают специфику данной франшизы, и хотят реализовать себя как предприниматели, управлять собственным бизнесом. Выбирают франшизу как наиболее безопасный вариант открытия предприятия. Как правило, у этой аудитории есть опыт управления людьми, финансовые средства для старта, они привыкли следовать регламентам и четко их выполнять. Всё это делает их лучшими кандидатами на вступление во франчайзинговую сеть.

Некоторые франчайзеры, стремясь поддержать предпринимательскую инициативу своих сотрудников, финансируют их на старте, либо выступают гарантом при получении кредита в банке при отсутствии достаточных средств для открытия бизнеса.

Начинающие предприниматели – очень привлекательная аудитория[97] с точки зрения желания расти и развиваться, но с большими, часто завышенными ожиданиями и отсутствием опыта.

Нередко франшизу покупают успешные бизнесмены для своих жен, чтобы они могли заняться красивым бизнесом: большим спросом пользуются магазины бижутерии, кофейни, бутики чая и кофе, маникюрные студии, образовательные центры для малышей.

Столкнувшись с трудностями трудоустройства, покупателями франшизы становятся выпускники вузов, прибегнув к финансовой помощи и поддержке родителей. Интерес, в основном, проявляют выпускники экономических вузов, с другой стороны, узкоспециализированные франчайзинговые проекты интересны студентам соответствующих специальностей, например, франшизу образовательного центра готовы рассматривать выпускники педагогических вузов. Характеристики разных типов потенциальных франчайзи

---

[96] Семина Н. Согласно инструкции / Бизнес-журнал. – 2008. – № 1. – С. 29.

[97] Сойяк Е. Новички – самая очаровательная и опасная категория франчайзи / РБК+. Рынок франчайзинга. – URL. : https://plus. rbc.ru/news/59b6c1977a8aa91bca6ee3ce (Дата обращения: 19.06.2020).

представлены в таблице 3.

Следующая задача продвижения франшизы - определение целевых регионов, наиболее перспективных для открытия франчайзинговых предприятий как на внутреннем, так и международном рынке. При этом регионы ранжируют по степени приоритетности.

Привлекательность региона оценивается, прежде всего, на таких данных как средний уровень заработной платы, оборот розничной торговли или оказанных услуг на душу населения, индекс цен, обеспеченность современными торговыми площадями.

Таблица 3 – Типы и характеристики потенциальных франчайзи

Тип	**Цель**	**Характеристики**	**Проблемы**
Начинающий предприниматель	Владеть собственным успешным бизнесом	Нет предпринимательского опыта, но есть желание иметь собственный бизнес; Ограниченные денежные средства; Рассчитывает на всестороннюю поддержку франчайзера	Возможны трудности с поиском финансирования
Действующий франчайзи	Расширение и диверсификация существующего бизнеса	Профессиональный опыт ведения бизнеса по франшизе; Требователен к условиям покупки франшизы	Возможен недостаток времени на управление всеми предприятиями, что ведет к делегированию полномочий наемному менеджеру
Сотрудники, потребители, поставщики	Владеть собственным успешным бизнесом Получить дополнительный заработок	Опыт управленческой деятельности Хорошо знакомы с бизнесом франчайзера	Возможны трудности с поиском финансирования
Предприниматели с опытом, инвесторы	Управление капиталом Диверсификация бизнеса	Значительный опыт предпринимательской и управленческой деятельности Свободные финансовые средства	Недостаток времени и желания оперативного управления

Источник: составлено автором.

В современных условиях динамичного развития сетевых компаний в России большинство компаний ориентируются на присутствие на локальном рынке конкурирующих компаний. На

основе анализа их деятельности оценивается объем рынка и перспективность открытия франчайзингового предприятия в регионе.

Оптимальный путь расширения сети обычно начинается с открытия собственного предприятия в одном из крупных городов региона, дальше следуют продажи франшиз в города с численностью населения от миллиона человек, потом рассматриваются города с населением более 500 тысяч человек и города с наиболее высоким уровнем доходов населения, потом города с меньшей численностью.

Первые франшизы следует продавать в соседние регионы, что позволит франчайзеру поддерживать тесный контакт с франчайзи, быстро реагировать на проблемы, оказывая оперативную помощь.

Следующий этап - выбор стратегии продвижения франшизы. Условно можно выделить три стратегии, которые используют франчайзеры на российском рынке:

- активная (активное продвижение франшизы и бренда);
- активно-пассивная (активное продвижение бренда и пассивное продвижение франшизы, либо пассивное продвижение бренда и активное продвижение франшизы);
- пассивная (пассивное продвижение франшизы и бренда).

Репутация бренда компании является залогом успеха ее франчайзинговой системы. Ценный бренд обеспечивает франшизе конкурентное преимущество и привлекает новых партнеров в сеть. Осознавая это, многие франчайзеры на российском рынке активно рекламируют свой товарный знак/знак обслуживания и активно либо пассивно продвигают свою франшизу[98].

Активно рекламируют свои бренды такие компании как «Pedant.ru», «Англичанка», «Фасоль», «Osteria Mario», «Швили», «Forward», однако многие потенциальные франчайзи не знают о существовании франшиз этих компаний. При этом компании не испытывают недостатка в покупателях и демонстрируют достаточно хорошую динамику развития франчайзинговой сети.

Другие франчайзеры активно рекламируют франшизу, при этом товарный знак или знак обслуживания мало знаком покупателям. Например, сеть ресторанов итальянской кухни «Mama Roma», кофейни «Primetime Coffee», магазины чая и кофе «Palais des thes», магазины у дома «Малинка», магазин товаров для офиса и учебы «КанцПарк».

Значительная часть франчайзеров российского рынка пассивна, демонстрируя слабое продвижение и товарного знака, и франшизы. Такая ситуация не является преднамеренно выбранной стратегией, а часто обусловлена слабой проработкой франшизы, неуверенностью

[98]Шахова М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / Вестник Моск.Ун-та. Сер.Экономика. – 2015. – № 5. – С. 140-143.

компании в эффективности развития по франчайзингу, недостаточным рекламным бюджетом. Очевидно, что в этом случае сеть развивается медленно.

К компаниям, которые используют активную стратегию продвижения, относятся «Чемпионика», «Алгоритмика», «Domino’s Pizza», «OZON». Они активно рекламируют свой бренд в комплексе с франшизой, в частности, используя возможности каталогов франшиз и участвуя в самом значительном российском форуме по франчайзингу «BUYBRAND».

При активном продвижении франшизы франчайзеры также пользуются услугами консалтинговых компаний. Услуги посредников в данном случае включают в себя разработку и реализацию индивидуальной рекламной кампании по продвижению франшизы.

Использование услуг консалтинговых компаний по продвижению франшизы может быть в качестве основного, и даже единственного способа привлечения франчайзи, либо в качестве дополнительного. При этом консалтинговая компания может также оказывать услуги по продаже франшизы (консультированию и отбору потенциальных франчайзи) на эксклюзивной и не эксклюзивной основе. Эксклюзивный договор с посредником накладывает на консалтинговую компанию обязательство заниматься активным продвижением франшизы, вести переговоры и отбор всех заинтересованных во франшизе лиц, на франчайзера - платить компании-брокеру за каждого привлеченного в сеть франчайзи. Такого рода сотрудничество освобождает франчайзера от затрат на продвижение франшизы, проведение переговоров с потенциальными франчайзи и содержание департамента развития.

Привлечение франчайзинговых брокеров для продвижения и продажи франшизы целесообразно для компаний, развивающих сеть небольших по формату магазинов и бутиков одежды, аксессуаров, подарков, косметики, бижутерии и других товаров, не требующих от брокеров специальных знаний (недвижимость, производство). В США наиболее продаваемые франшизы через посредников принадлежат сфере услуг.[99]

Результативно продвижение франшизы с помощью консалтинговой компании (например, buybrand.ru, franshiza.ru, Бибосс, topfranchise.ru) для начинающих франчайзеров, у которых нет опыта и возможностей для организации системы продвижения и продажи франшизы. А также для иностранных франчайзеров, заинтересованных в развитии франчайзинговой сети на российском рынке, особенности которого хорошо известны франчайзинговому брокеру.

Однако, продвижение и продажа франшизы через посредника имеет ряд отрицательных сторон. Во-первых, подобные услуги достаточно дороги, что является главным сдерживающим фактором сотрудничества франчайзеров с брокерами в России. Во-вторых, в компаниях, которые имеют собственный отдел развития франчайзинга, может возникнуть нездоровая конкуренция

[99]S. Olson Dealing with franchise brokers: winning the game is knowinh how to play / FranchiseUpdate. – 2007. – www.franchise-update.com/articles/327/ (Дата обращения: 06.11.2020).

между менеджерами и франчайзинговыми брокерами в борьбе за потенциального франчайзи. В-третьих, услуги неквалифицированных брокеров могут нанести ущерб репутации компании и привести к потере возможных партнеров. В этой связи франчайзеру следует тщательно подойти к выбору посредника и осуществлять контроль за его работой.

Большинство компаний занимаются продвижением франшизы в России исключительно собственными силами, не привлекая посредников. Однако роль посредников, услуги которых становятся все более разнообразными, на рынке франшиз в последние годы имеет тенденцию к увеличению[100].

2.3.2. Анализ инструментов продвижения франшизы

Следующей задачей этапа продвижения является выбор способов и инструментов продвижения франшизы. Существуют различные каналы продвижения, которые может задействовать франчайзер для поиска франчайзи и привлечения максимального внимания к своей франшизе. Целесообразность использования того или иного канала определяется на основе охвата целевой аудитории, эффективности продвижения и бюджета на продвижение франшизы.

С учетом современных тенденций выделяют способы онлайн и оффлайн продвижения. В таблице 4 дан перечень возможных офлайн-инструментов продвижения и их характеристики.

Оффлайн продвижение – это традиционный комплекс мер по привлечению внимания целевой аудитории к бренду и продукту (услуге) через средства массовой информации и специальные мероприятия по франчайзингу. Классический инструмент - публикации в деловых СМИ. Статьи влияют на образ бренда, на узнаваемость компании на рынке. Потенциальные покупатели могут впервые узнать о франшизе из СМИ, и дальше перейти из статьи на сайт. С другой стороны, если они уже знакомы с франшизой, то публикации в хороших деловых медиа — это ещё один аргумент, что бренд имеет определенный вес на рынке и ему можно доверять.

Среди средств массовой информации наибольшей популярностью пользуются такие издания, как РБК (РБК+ периодически делает выпуски о рынке франчайзинга), Forbes, Деньги, Коммерсант.

---

[100]Шахова М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / Вестник Моск.Ун-та. Сер.Экономика. – 2015. – № 5. – С. 144-145.

Таблица 4 – Характеристика офлайн-инструментов продвижения франшизы

Канал продвижения франшизы	**Характеристика канала**	**Ожидаемый результат**
Средства массовой информации (СМИ)		
Деловые журналы	• Реклама франшизы либо публикация статей на тему франчайзинга с информацией о франшизе и комментариями экспертов франчайзинга • Узкий, но целенаправленный охват аудитории	Привлечение деловой аудитории различных регионов РФ, действующих и будущих предпринимателей, которые могли бы стать потенциальными франчайзи
Деловое телевидение и радио	• Репортаж о франчайзере, интервью или реклама франшизы • Дорогой инструмент продвижения • Широкий охват аудитории • Максимально эффективно перед проведением тематического мероприятия или конференции по франчайзингу	
Отраслевые выставки и мероприятия по франчайзингу		
Отраслевые выставки Мероприятия по франчайзингу	• Специальные публичные мероприятия, направленные на поиск потенциальных партнеров и продажу франшизы • Заинтересованная аудитория • Возможность живого общения и всестороннего представления франшизы	• Привлечение потенциальных франчайзи • Продажи или увеличение продаж франшиз на конкретной территории (стране, регионе, городе) • Формирование положительного мнения о компании как об активном участнике рынка

Источник: составлено автором.

Существуют совместные проекты франчайзинговых компаний с издательствами. Медицинские лаборатории «ИНВИТРО» и «Хеликс» выпустили справочники по медицинским лабораторным исследованиям («Инвитро диагностика. Лабораторная диагностика», «Helixbook. Справочник по медицинским лабораторным исследованиям»). В 2010 году сеть детских развивающих центров «Бэби-клуб» стала инициатором переиздания легендарной книги М. Ибука о воспитании детей «После трех уже поздно» с рекламой своей франшизы. На сегодняшний день тираж превысил 200 экземпляров. Многие родители, прочитав книгу, увлекаются идеей раннего развития ребенка и приходят за покупкой франшизы.[101]

Интерес к франчайзингу поддерживают специализированные мероприятия: ежегодно в разных городах России проходят выставки и конференции. Мероприятия служат информационным поводом для запуска кампании продвижения франшизы в регионе, как широко

[101] «Всё начинается с запроса от аудитории» - интервью с основателем «Бэби-клуба» / Что делать. Обозрение. - Май. – 2018. − № 4(158). − URL : https://www.4dk.ru/news/d/20180516115732-vse-nachinaetsya-s-zaprosa-ot-auditorii-intervyu-s-osnovatelem-bebi-kluba (Дата обращения: 11.04. 2021).

освещаются региональными СМИ и поддерживаются органами власти.

При поддержке Российской ассоциации франчайзинга проводятся региональные выставки франшиз во всех регионах России. В период с 2010 по 2017 годы проведено более 400 различных мероприятий.[102]

Самые крупные международная выставки франшиз, BUYBRAND Expo и BUYBRAND Frahshise Market (организатор – группа компаний EMTG[103]), основанная в 2003 году, являются одними из самых авторитетных площадок Евразии в сфере франчайзинга. Выставки всегда сопровождаются обширной деловой программой с участием ведущих мировых экспертов франчайзинга и партнерского бизнеса, представителей государственных структур поддержки предпринимательства, средств массовой информации. Мероприятия привлекают сотни брендов и тысячи инвесторов со всего мира, задают тренды и создают условия для развития бизнеса по франшизе. В 2020 году, несмотря на сложную ситуацию после карантинных ограничений, в выставке BUYBRAND Expo приняли участие 160 брендов из 28 регионов страны. За три дня каждая компания получила от 60 до 400 заявок на сотрудничество, 53 предпринимателя прошли обучение по программе «Школа для начинающих франчайзеров».[104] В 2021 году количество представленных брендов увеличилось до 180, большая часть из которых предлагают франшизы в сфере B2C услуг (медицина, образование, недвижимость) (рисунок 11).



Рисунок 11 − Франчайзинговые концепции по отраслям, представленные на BUYBRAND Expo 2021.

Источник: URL: https://buybrandexpo.com/expo/archive/2021/ (Дата обращения: 16.04.2021).

[102] URL: http://rusfranch.ru/presscenter/(Дата обращения: 14.04. 2021).
[103] URL: https://www.expomtg.com/ (Дата обращения: 11.04. 2021).
[104] URL: https://www.buybrandexpo.com/expo/archive/2020/ (Дата обращения: 14.04. 2021).

Ключевым преимуществом выставок является высокий процент целевой аудитории и возможность личного контакта с потенциальным франчайзи. Продвижение с помощью выставок активно используют франшизы общественного питания и розничной торговли, продукцию которых можно попробовать и оценить непосредственно на выставке. А среди франшиз детских образовательных центров такие мероприятия не пользуются популярностью: только 6% участников представляли образовательные франшизы на BUYBRAND Expo осенью 2020 года.[105]

Оффлайн продвижение постепенно сдает свои позиции и уступает место онлайн инструментам[106], которые значительно дешевле и дают гораздо больше возможностей для франчайзеров, позволяя четко концентрироваться на своей целевой аудитории и правильно подбирать площадки для рекламы.

По данным РБК, 89 процентов продаж во франчайзинге происходит через интернет.[107] Эффективность онлайн инструментов обусловлена быстрым распространением информации и широким охватом аудитории с минимальными временными затратами. В отличие о оффлайн продвижения существует возможность измерить эффективность онлайн маркетинга через статистику кликов (переходов по ссылкам или баннерам) и совершенных покупок. Можно отследить поведение посетителей сайта: какие страницы они посещают, как долго находятся на сайте, на какой части страницы акцентируют внимание, куда чаще всего кликают; и получить информацию о трафике: по каким ссылкам из поиска, контекстной или медийной рекламы, осуществляется большинство переходов на сайт.

В таблице 5 дан перечень возможных онлайн-инструментов продвижения и их характеристики. Главная задача онлайн продвижения - четко сформулировать свое предложение, заинтересовать им и побудить к дальнейшему изучению сайта. Интернет-аудитория – это активные и вовлеченные пользователи, которые ищут конкретную информацию и всегда могут оградить себя от излишне навязчивой рекламы. Поэтому с этой аудиторией нужно взаимодействовать напрямую: побуждать кликать на баннеры и ссылки, участвовать в опросах, оценивать, оставлять комментарии и контакты, оформлять заказы или связываться с франчайзером. Другими словами, следует избегать пассивного восприятия информации, важен любой отклик и ответное действие.

---

[105]URL: https://www.buybrandexpo.com/expo/archive/2020/?gclid=CjwKCAjwzruGBhBAEiwAUqMR8ENpBTm6sKuYNuLji6mJ6sjDmF5Bc3Ac_k8wNHMd3myiVTlklCpz0hoCnyQQAvD_BwE(Дата обращения: 18.04. 2021).

[106] Ватутин С. В., Тришин М. Е. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / ИД Питер, СПб. – 2013. − С.153.

[107]Как россияне покупают франшизу. – URL : https://rt.plus.rbc.ru/pressrelease/5d302f947a8aa919ac31c995?fbclid=IwAR3F3 C9fZAT1hWyjJsjWvlAnZFs6r1KvgTfYSYXq4SOLQOM5Q46a7_pbf6A (Дата обращения: 18.04.2021).

Таблица 5 – Характеристика онлайн-инструментов продвижения франшизы

Канал продвижения франшизы	**Характеристика канала**	**Ожидаемый результат**
Корпоративный сайт компании/ Лэндинговая страница[108]	● Корпоративный сайт - официальный сайт компании, на котором размещена информация о компании, в том числе о франшизе (расширенный вариант коммерческого предложения) ● Лэндинговая страница - одностраничный сайт или только страница, которая не содержит разделов. Размещается исключительно информация о франшизе.	● Привлечение внимания целевой аудитории франшизы ● Представление максимальной информации о франшизе ● Получить обратную связь от потенциального франчайзи, его контактные данные для дальнейшего взаимодействия и перехода на этап переговоров
Контекстная реклама в поисковых системах	Вид рекламы в Интернете (Яндекс, Google), показ текстовых рекламных объявлений или баннеров в поисковых системах, каталогах и других рекламных площадках, привязанный к ключевым словам «франшиза» или «франчайзинг» (например, франшиза детской одежды, франчайзинг детские товары и т.д.)	● Широкий охват аудитории ● Привлечение внимания людей, находящихся в поиске франшизы
Специализированные ресурсы по франчайзингу, интернет-каталоги франшиз	Размещение информации о франшизе в Интернет-каталогах франшиз География: регионы России и страны СНГ (небольшой охват)	● Привлечение аудитории потенциальных и действующих франчайзи, начинающих и действующих предпринимателей, желающих начать или диверсифицировать свой бизнес ● Формирование положительного мнения о компании как об активном участнике рынка
Социальные сети	Интернет-площадки, которые позволяют зарегистрированным пользователям размещать информацию и общаться, устанавливая социальные связи. Контент в социальных сетях создается самими пользователями.	● Оперативная информация о франшизе ● Стимулирование продаж франшизы ● Повышение репутации и доверия к франшизе через отзывы пользователей

Источник: составлено автором.

Корпоративный сайт есть у всех франчайзинговых компаний. Для продажи франшиз большинство франчайзеров создают лендинговую страницу, нацеленную на аудиторию потенциальных франчайзи, или выделяют отдельный раздел на сайте с названием «Франшиза» или «Франчайзинг». Цель этих инструментов - донести всю необходимую информацию (у сайта должна быть понятная структура, простая навигация), и подвести пользователя к выполнению целевого действия: оставить контактные данные, запросить дополнительные материалы, назначить встречу с франчайзером. Чтобы «завлечь» посетителя, предлагается пройти тест, подходит ли ему франшиза (например, на сайте «Полиглотики»), записаться на пробный урок (все образовательные франшизы). Часто на сайте публикуются отзывы от уже действующих франчайзи, что демонстрирует объективное мнение о франшизе.

Следует отметить, что лендинговые страницы, являются сегодня одним из самых сильно

выраженных трендов в сфере Интернет-маркетинга и более эффективным способом продвижения, чем сайт, так как созданы специально для организации рекламной кампании, чья цель – максимизация восприятия аудиторией предлагаемой информации при минимуме действий,[109] и имеют следующие преимущества:

- увеличение заинтересованности посетителей за счет конкретного рекламного предложения;
- удобный анализ статистики и наблюдение за изменением поведения пользователей;
- низкая стоимость разработки;
- высокая конверсия (от 5 до 10% в среднем, в ряде случаев и 30%);
- простота внесения корректив, требуется корректировать всего одну страницу;
- применима как для начинающего бизнеса, так и для уже устоявшихся брендов.[110]

Контекстная реклама также необходима компании, которая продает франшизу. Современные специалисты определяют контекстную рекламу как рекламу, соответствующую интересам и желаниям пользователя, контексту его текущих потребностей [2][111]. Контекстная реклама направлена на охват целевой аудитории с высокой степенью готовности к покупке, то есть людей, которые активно интересуются товаром или уже ищут, где его купить. Реклама размещается на страницах результатов поиска в поисковых системах, если поисковый запрос пользователя соответствует рекламируемому товару или услуге. Также она размещается на тематических сайтах, если рекламное объявление соответствует тематике страницы, на которой находится пользователь.[112]

Это способ увеличить охват аудитории, ещё раз привлечь внимание к бренду, снова появиться в поле зрения потенциального покупателя. Следует отметить, что контекстная реклама не должна быть единственным инструментом, она выступает как поддержка для остальных каналов продвижения.

В настоящее время существует тенденция к увеличению стоимости контекстной рекламы[113], она может оказаться слишком дорогой для начинающих франчайзеров с ограниченным рекламным бюджетом, поэтому многие франчайзеры используют для

---

[108] Петроченков А.С., Новиков Е. С. Идеальный Landing Page. Создаем продающие веб-страницы / Издательство «Питер», СПб. – 2015. – С.7.
[109] Курочкина Е. Н. Стратегия продвижения landing pages / Международный академический вестник. − 2015. − № 2 (8). − С. 112-114.
[110] Чугунова Н. Ю., Королева И. В. Официальный сайт как инструмент продвижения компании / Научный журнал. − КубГАУ, 2017. − № 130(06). – С. 9.
[111] Бабаев А., Евдокимов Н., Иванов А. Контекстная реклама – СПб. : Питер, 2011. – С. 204.
[112] Данилина М. В., Дейнекин Т. В. Инструментарий интернет-маркетинга и его значение в современной экономике / Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». − 2014. − № 6. − URL: http://naukovedenie.ru/PDF/70EVN614.pdf DOI: 10.15862/70EVN614 (Дата обращения: 16.03.2021).
[113] Тренды контекстной рекламы в 2021 году. – URL: https://timeweb.com/ru/community/articles/trendy-kontekstnoy-reklamy-v-2021-godu(Дата обращения: 16.03.2021).

продвижения специализированные ресурсы по франчайзингу и интернет-каталоги франшиз, которые привлекают целевую аудиторию потенциальных покупателей.

Интернет-каталоги – это сайты, на которых размещается информация о франшизах. Обычно каталоги имеют функционал для поиска подходящего предложения: фильтры по видам деятельности, инвестициям, регионам; рейтинги франшиз; отзывы франчайзи. Большинство покупателей начинают поиск франшизы именно с каталогов, чтобы увидеть, какие вообще компании работают на франчайзинговом рынке в интересующей их нише. Для начинающих франчайзеров каталоги дают возможность встать в один ассоциативный ряд с крупными игроками рынка франчайзинга.

Каталоги следует выбирать тщательно, обращая внимание на контент, посещаемость, интенсивность обновления, качество и количество предложений. В России есть несколько авторитетных сайтов с каталогами франшиз, которым можно доверять: Бизнес-навигатор МСП, «БИБОСС», «Franshiza.ru», «TopFranchise.ru», «Buybrand», «Российская ассоциация франчайзинга», «Businessmens.ru», «СБЕРбизнес».

Каталог «БИБОСС» работает дольше других, был запущен в 2006 году. На данный момент база каталога насчитывает 1435 франшиз.[114] Размещая информацию о своей франшизе в каталоге, франчайзер получает отдельную SEO[115]- оптимизированную страницу франшизы; аудиторию, заинтересованную в покупке франшизы; доступ ко всем рекламным возможностям портала. Пользователи «БИБОСС» в среднем за месяц оставляют больше 4 тысяч заявок на открытие франшизы, более 2 тысяч раз скачивают презентации, 1300 раз переходят на сайты франшиз, почти 12 тысяч раз копируют название франшизы, чтобы найти ее сайт. На портале есть рейтинг франшиз, который помогает франчайзеру найти свое место среди конкурентов и понять, как совершенствовать свою франшизу. Стоимость размещения на 6 месяцев составляет 60 тысяч рублей, на год – от 90 до 330 тысяч в зависимости от выбранного пакета услуг. [116]

Каталог «Franshiza.ru» существует 10 лет, на портале размещено более 300 франчайзинговых предложений (данные на июль 2021 года).[117] Сайт является одним из самых посещаемых – более 3 миллионов посетителей в год и имеет широкий географический охват. Franshiza.ru дорожит доверием своих клиентов, поэтому перед размещением в каталоге франшизы проходят проверку на наличие регистрации товарного знака. При соответствии критериям качественной франшизы возможно бесплатное размещение в каталоге на короткий

[114] URL: https://www.beboss.ru/franchise/search (Дата обращения: 16.03.2021).
[115] Романенкова О. Н. SEO-продвижение как эффективный инструмент интернет-маркетинга / Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление. : Эл. научно-эк. журнал. – 2014. – № 1(3). – С.120-124.
[116] URL: https://www.beboss.ru/services/fr(Дата обращения: 16.03.2021).
[117] URL: https://franshiza.ru/franchise/search/investion:/region:0/(Дата обращения: 16.03.2021).

срок (1 неделя).

Каталог «TopFranchise.ru» предлагает бесплатное размещение только при условии, если франшиза была разработана этой компанией. В каталоге представлено более 1600 предложений, за год портал посещают более 2 миллионов посетителей, география которых включает все города России и страны СНГ.[118]

Каталог «Businessmens.ru» внешне и по содержанию очень похож на «TopFranchise.ru», насчитывает почти 1300 франчайзинговых предложений. За 6 лет работы стал одним из самых посещаемых ресурсов (более 800 тысяч посетителей в месяц)[119]. Клиентам предлагается оформление страницы франшизы «под ключ»: создание уникального текста, верстка, дизайн обложки. У сайта есть услуга email подписки на новые франшизы и собственные мобильные приложения.

Каталог «Buybrand», проект компании EMTG, которая является организатором крупнейших в России франчайзинговых выставок, очень малочислен, насчитывает всего 36 франшиз. Компания в большей степени нацелена на развитие информационной части портала, чем на каталог. Однако, у сайта есть несколько «фишек» - актуальный рейтинг франшиз, который обновляется каждый день,[120] и раздел «Геоаналитика», позволяющий оценить правильность выбранной локации (места размещения).

Каталог Российской ассоциации франчайзинга включает только компании, которые являются членами РАФ: всего 136 франшиз[121]. Все компании проходят процедуру проверки, что обеспечивает абсолютную надежность франшиз, представленных в каталоге.

На портале «СБЕРбизнес» каталог франшиз представлен как одна из возможностей открытия бизнеса. В каталоге присутствуют 172 франшизы с разделением по видам деятельности и инвестициям[122]. Вместе с франшизой доступны дополнительные услуги: регистрации бизнеса, юридической консультации и т.п.

В таблице 6 представлены основные преимущества и недостатки каталогов франшиз, как для франчайзера, так и потенциальных франчайзи.

При размещении, необходимо учитывать, что каталог франшиз – это площадка, где инвестор может сравнить несколько интересующих его проектов по различным параметрам, поэтому недостаточно просто разместить свою франшизу в каталоге. Важно работать с этим информационным ресурсом, добавляя актуальные новости об открытиях новых точек и достижениях сети, принимать участие в интервью, экспертных оценках, работать с отзывами

[118] URL: https://topfranchise.ru/usloviya-razmeshheniya-franshizy/(Дата обращения: 16.03.2021).
[119] URL: https://businessmens.ru/franchise(Дата обращения: 16.03.2021).
[120] URL: https://buybrand.ru/raiting-franshiz/(Дата обращения: 16.03.2021).
[121] URL: https://www.rusfranch.ru/catalog/(Дата обращения: 18.03.2021).
[122] URL: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises(Дата обращения: 18.03.2021).

франчайзи. Эти меры способствуют продвижению франшизы, выделяя ее среди аналогичных, повышают узнаваемость бренда.

Таблица 6 − Основные преимущества и недостатки каталогов франшиз

Название каталога	**Преимущества**	**Недостатки**
Бизнес-навигатор МСП	Все франшизы в каталоге одобрены Российской ассоциацией франчайзинга Выбор по виду бизнеса, стартовому капиталу и городу Можно сразу рассчитать бизнес-план	Для получения услуг каталога нужна регистрация Нет информации для франчайзеров с условиями размещения франшизы
«БИБОСС»	Хороший дизайн сайта Удобный поиск по виду деятельности и объему инвестиций Подборки: лучшие франшизы, недорогие франшизы, самые прибыльные франшизы и т.п. Проверка регистрации товарного знака на сайте Ежегодный рейтинг франшиз Каталог франшиз в мобильном приложении	Помимо каталога франшиз на сайте есть другие разделы (инвестиционные проекты, готовый бизнес) Разноплановая аудитория посетителей
«Franshiza.ru»	Позиционирование сайта как каталога качественных франшиз Проверка регистрации товарного знака перед размещением в каталоге Высокая посещаемость целевой аудитории Поиск по виду деятельности, объему инвестиций, регионам развития Рейтинги франшиз по разным критериям (времени пребывания на рынке, динамике роста сети, количеству франчайзинговых точек) Член РАФ	«Скучный» дизайн сайта Неудобная навигация для франчайзера: отсутствует раздел с условиями размещения (нужно запросить презентацию с ценами), невозможно подать заявку на размещение на сайте
«TopFranchise.ru»	Крупный каталог с возможностью поиска франшиз по видам деятельности и инвестициям Первое место в Google и Яндекс по целевым запросам «каталог франшиз», «купить франшизу» Подборки: недорогие франшизы, франшизы со скидкой, для начинающих, популярные и т.п. Широкий спектр дополнительных услуг Член РАФ	Нет проверки регистрации товарного знака перед размещением в каталоге В каталоге присутствуют франшизы, у которых еще нет франчайзинговых точек Отсутствует раздел с условиями размещения
«Buybrand»	Постоянно обновляемый рейтинг франшиз, который позволяет оценить позицию отдельно взятой франшизы в своем сегменте или в инвестиционном диапазоне и проследить ее динамику Самые свежие новости о франчайзинге на портале	Малочисленный каталог

Продолжение таблицы 6

«Российская ассоциация франчайзинга»	Четкое позиционирование сайта как каталога надежных франшиз (представлены только члены РАФ) Авторитетный каталог	Малочисленный каталог Низкая посещаемость Неудобный поиск
«Businessmens.ru»	Хороший дизайн сайта Крупный каталог с возможностью поиска франшиз по видам деятельности и инвестициям Высокая посещаемость целевой аудитории Рейтинг франшиз по динамике развития Каталог франшиз в мобильном приложении Член РАФ	Нет проверки регистрации товарного знака перед размещением в каталоге В каталоге присутствуют франшизы, у которых еще нет франчайзинговых точек Отсутствует раздел с условиями размещения (предоставляется по запросу)
«СБЕРбизнес» (совместно с порталом Малый бизнес Москвы)	Простая и удобная навигация Дополнительные услуги для франчайзера и франчайзи Специальные предложения для клиентов Сбербанка Кооперация с надежным банком	Нет проверки регистрации товарного знака перед размещением в каталоге В каталоге присутствуют франшизы, у которых еще нет франчайзинговых точек Отсутствует раздел с условиями размещения Малочисленный каталог

Источник: составлено автором на основе анализа каталогов франшиз

Еще один инструмент, который набирает популярность в последние годы и активно стал использоваться в период пандемии, это социальные сети. Существует несколько определений этого термина как с точки зрения платформы социального взаимодействия между людьми[123], так и с точки зрения интернет-площадки (сайта) для распространения информации пользователями.[124] В настоящее время большинство пользователей приходят в социальные сети за информацией, а не за общением, что успешно используют компании для продвижения своих товаров и услуг.

Согласно региональному отчету, подготовленному аналитическим агентством «WeAreSocial», о состоянии цифровой отрасли в России на начало 2021 года в Российской Федерации насчитывалось 99 миллионов пользователей социальных сетей, по сравнению с предыдущим годом аудитория выросла на 4,8 миллиона или 5,1%. Самой популярной социальной площадкой у россиян является «YouTube» - 85% пользователей в возрасте от 16 до 64 лет пользуются этой сетью. «ВКонтакте» популярен у 78% населения: активная аудитория составляет 74 миллиона человек. Российская часть пользователей «Facebook» насчитывает 8,9 миллиона. Аудитория «Instagram» охватывает 45,8 % населения России старше

[123] Битков Л. А., Социальные сети: между массовой коммуникацией и межличностным общением / Вестник челябинского гос. университета. – 2012. − № 28. − С. 36. Патаркин Е. Д. Педагогический дизайн соц. сети Scratch / Образовательные технологии и общество. – 2013. − Т. 16. − № 2. – С. 36; Патаркин, Е. Д. Педагогический дизайн соц. сети Scratch / Е. Д. Патаркин // Образовательные технологии и общество. – 2013. – Т. 16. – № 2. – С. 505.
[124] Вебер Л. Эффективный маркетинг в интернете Чумиков А. Н., Бочаров М. П. PR : в интернете. – 2013. − С. 14.

13 лет[125] В 2020 году «Instagram» опередил «ВКонтакте» по числу новых пользователей, но уступил российской социальной сети по объему публикуемого контента.[126]

У социальных сетей есть множество преимуществ перед другими инструментами онлайн и оффлайн продвижения:

- пользователи оставляют о себе подробную информацию: возраст, семейное положение, интересы и т.д., что является ценными данными для таргетированной рекламы, направленной на целевую аудиторию;[127]
- распространение информации происходит по принципу «сарафанного радио», одного из самых эффективных способов рекламы. Это связано со склонностью людей делиться информацией друг с другом;[128]
- относительно дешевый способ продвижения;
- главным способом взаимодействия с аудиторией является общение на интересные темы и распространение важной информации, а не рекламный формат. Интернет переполнен различного рода рекламой, которая раздражает пользователей, и поэтому многие из них используют антирекламные фильтры;[129]
- интерактивное взаимодействие, дающее возможность получить обратную связь от пользователей, так как они могут задавать вопросы, участвовать в анкетировании, оставлять отзывы и т.д.

На сегодняшний день все франчайзинговые компании имеют страницы как минимум в одной, а чаще, в нескольких социальных сетях: «ВКонтакте», «Instagram», «Facebook», «YouTube», «Телеграм». Однако, несмотря на большую аудиторию, присутствие в социальных сетях рассматривается франчайзерами больше, как инструмент продвижения узнаваемости бренда, а не франчайзингового предложения компании. С помощью профильных групп в сетях можно нарабатывать базу клиентов, рассказывать о жизни компании, новых продуктах, услугах. Но конкретное предложение о покупке франшизы там будет малоэффективно, для этого следует использовать сайт, лендинговую страницу, каталоги франшиз.

По мере расширения франчайзинговой сети используемые способы продвижения франшизы будут меняться. Создание сети эффективно работающих франчайзинговых предприятий — это самый лучший способ для франчайзера привлечь внимание потенциальных

---

[125] Глобальный обзорный отчет Digital 2021 URL : https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital https://www.web-canape.ru/business/internet-i-socseti-v-rossii-v-2021-godu-vsya-statistika/ (Дата обращения: 10.04.2021).

[126]URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/30/11/2020/5fc4aa2c9a7947f4bfbce6db(Дата обращения: 10.04.2021).

[127] Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. − 65 с.

[128]Агентство вирусного маркетинга. 10 первых правил маркетинга в социальных сетях. − URL: http://sarafan.biz/?p=1655(Дата обращения: 10.04.2021).

[129] Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху интернета. – М. : Манн, Иванов и Фербнер, 2012. − 70 с.

франчайзи, которые будут покупать франшизу по рекомендациям успешно действующих франчайзи.

Комплексное применение инструментов интернет-маркетинга позволяет разработать эффективную кампанию по продвижению в сети Интернет, учитывающую основные стадии и аспекты взаимодействия с аудиторией.[130]

Процесс продажи франшизы идет параллельно с процессом продвижения и находится в тесной с ним взаимосвязи. На этапе продажи окончательно утверждается концепция отбора франчайзи, подбирается команда специалистов по продаже франшизы, создаются инструменты продажи франшизы (инвестиционный меморандум, презентационные материалы, макеты).

Этот этап имеет свою специфику, которая заключается в проведении большого количества организованных специальным образом переговоров с будущими партнерами для определения наиболее подходящих претендентов. Важно соблюдать высокий уровень конфиденциальности: до подписания договора франчайзи не должен получить доступ к коммерческой тайне, секретам передаваемых ноу-хау и технологий. Перед заключением договора потенциальному франчайзи предоставляется возможность оценить экономические выгоды франчайзингового сотрудничества и достоверность информации о франшизе, а франчайзеру - возможность оценить кандидата на соответствие требований, предъявляемых партнеру.

По мере роста франчайзинговой сети процедуры и стандарты бизнеса, его организационная структура, условия предоставления франшизы могут быть подвергнуты пересмотру, уточнению, дополнительной разработке и корректировке. Например, рост франчайзинговой сети и проводимые рекламные кампании увеличивают ценность бренда франчайзера, что дает возможность франчайзеру увеличить стоимость франшизы (паушальный взнос). Другой пример: первоначально весь процесс приготовления гамбургеров происходил непосредственно в ресторане «McDonalds». Со временем концепция изменилась – производственный комплекс готовит полуфабрикаты, а в ресторанах их доводят до готовности.[131] В сфере общественного питания нередко в процессе деятельности дорабатываются технологические процессы, оптимизируется ценообразование с учетом региональных франчайзи, меняется программа лояльности для клиентов, расширяются горизонтальные контакты участников сети, особенно, если среди партнеров есть начинающие предприниматели.[132]

В идеале, прежде чем продать первую франшизу, франчайзер должен предусмотреть и самым подробным образом описать все нюансы взаимоотношений с будущими партнерами. На

---

[130] Данилина М. В., Дейнекин Т. В. Инструментарий интернет-маркетинга и его значение в современной экономике / Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». − 2014. − № 6. − URL : http://naukovedenie.ru/PDF/70EVN614.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/70EVN614(Дата обращения: 16.03.2021).

[131] Лав Дж. McDonald’s. О чем молчит БИГМАК? – М. : Эксмо, 2007. – С. 542.

[132] Экспертный совет. Нюансы бизнеса готовых решений / Ресторанные ведомости. – 2019. − № 09 (257). − С. 51.

практике часто случается, что эти документы серьезно корректируются уже в процессе работы с франчайзи, как, например, получилось в кейсе компании «KANZLER» (магазины мужской одежды)[133].

Франчайзинговая сеть «KANZLER» была создана после двенадцати лет работы на российском рынке, в 2010 году. Первоначально франчайзинговая программа компании «KANZLER», которая готовилась больше года, состояла из нескольких разделов. В первом приводилась информация о компании, ее миссия, разъяснялась ее корпоративная политика и суть стратегического партнерства, описывалась фирменная система франчайзинга и маркетинговая политика компании. Второй раздел был посвящен стандартам работы и ассортиментной политике фирменного магазина «KANZLER», содержал руководство по его ежедневному функционированию, третий - торгово-кредитной политике компании. В приложении приводились образцы франчайзинговых договоров.

Однако, несмотря на тщательную проработку документов, после открытия первого партнерского магазина компании пришлось внести в него несколько важных поправок: потребовалось более четко прописать обязанности сотрудников; в должностную инструкцию продавца был включен целый сценарий, описывающий, как общаться с клиентом, возможные вопросы со стороны покупателя и ответы на них. Часть положений программы были смягчены. Например, в первоначальном варианте программы речь шла о том, что коллекция одежды, представленная в торговом зале, должна обновляться в каждом новом сезоне, однако опыт франчайзи показал, что часть старой коллекции можно эффективно продавать и в дальнейшем.[134]

Серьезной доработки франшизы требуют изменения внешней среды и тенденции франчайзингового рынка. В частности, в период пандемии многие компании расширили франчайзинговое предложение новыми продуктами и услугами (онлайн обучение и продажи, доставка и т.д.), изменили финансовые условия, предложили несколько форматов франшизы с учетом разных возможностей франчайзи.

Выводы по главе 2

1. Реализация франчайзингового проекта проходит несколько этапов. Обобщая и дополняя

---

[133] Шахова М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / Вестник МГУ : Экономика, 2015. – № 5. – С. 146-147.

[134]По материалам сайта компании «KANZLER». – URL: http://www.kanzler-style.ru/franchise/(Дата обращения: 18.02.2021).

существующие подходы к этому вопросу, автор выделяет 5 этапов, расширяя их содержание:

- планирование франшизы,
- разработка франшизы в рамках пилотного проекта,
- продвижение франшизы на рынок,
- продажа франшизы и формирование единой франчайзинговой сети,
- доработка франшизы на основе опыта открытия и функционирования франчайзинговых предприятий, а также изменений внешней среды.

Принимая решение о развитии по франчайзингу, компания должна быть уверена, что ее бизнес соответствует основным факторам, которые обуславливают эффективность этой стратегии: ценность (уникальность) бизнес-модели, возможность стандартизации и тиражирования бизнеса, потенциал развития (спрос на франшизу будущих франчайзи).

2. Принципиально важным этапом реализации франчайзинговой стратегии является создание пилотного проекта, так как в процессе именно его функционирования отрабатываются основные элементы будущей франшизы и формируется франчайзинговый пакет.

Франчайзинговый пакет представляет собой совокупность документов, которые регламентирует все аспекты деятельности и взаимодействия между франчайзером и франчайзи. Наполнение франчайзингового пакета может быть различным в зависимости от вида бизнеса, концепции франшизы, стратегии франчайзера и других факторов.

В базовом (обязательном) формате франчайзинговый пакет включает следующие документы:

- договор франчайзинга (закрепляет юридические отношения сторон);
- руководство по управлению франчайзинговым предприятием (содержит полное описание порядка и методов работы франчайзи; как правило, состоит из обязательной и рекомендательной частей);
- документ, отражающий вопросы поддержки и сопровождения франчайзи на всех этапах сотрудничества;
- франчайзинговое предложение для заинтересованных лиц.

Важный аспект, который отрабатывается на пилотном проекте, вопрос поддержки и сопровождения франчайзи на всех этапах сотрудничества, так как это является ключевым преимуществом франчайзингового бизнеса в целом, и определяющим фактором при принятии решения о покупке франшизы.

3. Для успешного функционирования и развития франчайзинговой сети у франчайзера должно быть четкое определение профиля потенциальных партнеров: предъявляемые к ним

требования и критерии отбора.

Для эффективного сотрудничества прежде всего необходимо, чтобы будущий партнер разделял философию компании компании-франчайзера. В противном случае, велик риск несоблюдения франчайзи стандартов франчайзинговой концепции, конфликты между партнерами, потеря репутации всей сети.

К целевой аудитории потенциальных франчайзи относится несколько типов покупателей: начинающий предприниматель; действующий франчайзи; опытный предприниматель; сотрудники, потребители, поставщики франшиз*ы*. Последние являются лучшими кандидатами на вступление во франчайзинговую сеть, так как хорошо знакомы с бизнесом франчайзера, понимают специфику данной франшизы, и хотят реализовать себя как предприниматели. У них есть опыт управления людьми, финансовые средства для старта, они готовы следовать регламентам и четко их выполнять.

4. Выбор способов и инструментов продвижения франшизы зависит от объема охвата целевой аудитории, эффективности продвижения и бюджета, определенного на эти цели.

С учетом современных тенденций выделяют способы онлайн и оффлайн продвижения. Среди инструментов оффлайн продвижения наиболее эффективны специальные мероприятия по франчайзингу (форумы, выставки, конференции) в силу того, что они служат информационным поводом для запуска рекламной кампании франшизы, широко освещаются СМИ и поддерживаются органами власти. Ключевым преимуществом выставок является высокий процент целевой аудитории и возможность личного контакта потенциальных партнеров.

В целом, оффлайн продвижение постепенно уступает место онлайн инструментам, которые значительно дешевле и дают гораздо больше возможностей для франчайзеров, позволяя четко концентрироваться на своей целевой аудитории, быстро распространять информацию и правильно подбирать площадки для рекламы.

Максимально эффективными способами онлайн продвижения в настоящий момент являются лендинговые страницы, которые специально созданы для продажи франшизы и побуждают посетителей к совершению покупки; а также интернет-каталоги, имеющие функционал для поиска подходящего предложения и авторитет экспертов франчайзингового рынка.

Современные тренды заставляют франчайзеров активно использовать социальные сети. Однако, несмотря на все преимущества этого инструмента, он работает большей степени на продвижение узнаваемости бренда, а не франчайзингового предложения компании.

5. Процесс продажи франшизы идет параллельно с процессом продвижения и находится в тесной с ним взаимосвязи. Результатом этого этапа является заключение франчайзинговых

договоров и формирование франчайзинговой сети.

По мере развития франчайзинговой сети, на основе опыта открытия и функционирования франчайзинговых предприятий, а также изменений во внешней среде и тенденциях франчайзингового рынка, качественная франшиза нуждается в доработке. Этот процесс осуществляется постоянно через механизмы управления франчайзинговой сетью.

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТЬЮ: МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Ключевые аспекты взаимодействия франчайзера и франчайзи

После того, как подписаны договоры с новыми партнерами и их бизнес начал работу, основной задачей франчайзера становится поддержка эффективного функционирования сети. Франчайзинговая сеть представляет собой объединение франчайзинговых точек и собственных точек франчайзера, которое работает и управляется по единым стандартам. В организационном плане и со стороны внешних контрагентов (поставщиков, клиентов, государственных структур и т.п.) это объединение является целостным. В идеальной франчайзинговой сети потребитель не может определить, кому принадлежит точка франчайзеру или франчайзи: предприятия абсолютно идентичны.

Управление франчайзинговой сетью - неотъемлемая часть обязанностей франчайзера, которая состоит из нескольких составляющих. У исследователей на этот счет существуют разные мнения. Классик франчайзинговой теории Мартин Мендельсон представляет систему управления франчайзинговой сетью достаточно широко и включает в нее следующие элементы:

- мониторинг и контроль франчайзи;
- обучение;
- административная поддержка со стороны франчайзера;
- проведение исследований и изучение рынка;
- продвижение франшизы и ее бренда;
- обеспечение каналов общения[135].

С одной стороны, этот подход охватывает практически все процессы взаимодействия франчайзера и франчайзи, с другой, административная поддержка и обеспечение каналов общения относятся к первоначальным услугам, которые входят во франчайзинговый пакет и предоставляются при покупке франшизы.

Скотт А.Шейн считает, что управление франчайзи можно сделать эффективным путем осуществления четырех видов деятельности: смягчения конфликтов, создания ценности, четкого процесса обмена информацией и тщательного контроля.[136] Здесь требует уточнение ряд

[135] Мендельсон М. Руководство по франчайзингу. – М.: Совaминко, 1995. − С. 90.
[136] Шейн Скотт А. От мороженого к Интернету Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006.− С. 157.

моментов: создание ценности франшизы происходит на этапе ее разработки, в дальнейшем, франчайзер совершенствует и развивает ее; процессы обмена информацией также формируются в рамках франчайзингового пакета.

Джон Стэнворт и Брайан Смит выделяют поддержку и контроль[137] в качестве основных управленческих функций франчайзера. Этот подход сужает управление мотивацией франчайзи до получения поддержки своей операционной деятельности от франчайзера, в то время как эффективная деятельность франчайзи мотивируется сильным брендом, повышением квалификации через регулярное обучение и т.п. Российские исследователи делают акцент на функции контроля качества товаров и услуг, оказываемых франчайзи, так как система франчайзинга требует обязательного соблюдения стандартов сети. Если эта функция нарушается, ухудшается покупательная способность, доходы снижаются, что может привести к распаду системы.

Обобщая предложенные подходы, по мнению автора, управление франчайзинговой сетью может быть сведено к двум основным функциям: контроль франчайзи и мотивация его эффективной деятельности, которая включает текущую поддержку и обучение, преимущества бренда франчайзера, стратегическое взаимодействие партнеров.

3.1.1. Способы контроля и мониторинга деятельности франчайзи

При заключении договора и вступлении во франчайзинговую сеть франчайзи обязуется полностью и безусловно следовать как общей предпринимательской системе франчайзера, так и его конкретным рыночным приемам и действиям.[138] Однако, в России, несмотря на почти тридцатилетнюю историю существования рыночной экономики, предпринимательская культура остается слаборазвитой. Предпринимателям, особенно кто уже обладает опытом ведения бизнеса, сложно следовать предписаниям и требованиям франчайзера. Нередко они проявляют излишнюю самостоятельность, которая отрицательно сказывается на развитии сети. Так, например, нарушения в технологии производства или обслуживания клиентов, изменение регламентов поиска поставщиков, персонала, приводят к ухудшению качества продукции и услуг, предоставляемых компанией. Снижение качества продукции и услуг вызывает негативное отношение потребителей не только к определенной точке, но ко всей франчайзинговой сети. Во избежание такого рода проблем, франчайзер вынужден принимать меры и контролировать

[137] Стэнворт Д., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе. Рук. Барклайз банка. – М.: Аудит, 1996.− С. 95.
[138] Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – С. 148.

деятельность своих франчайзи. Иными словами, контроль – это непрерывное соотнесение и приведение в соответствие текущей и итоговой деятельности франчайзи с той, какой хочет видеть ее франчайзер[139], или как она была определена франчайзером.[140]

Система контроля регламентируется в договоре франчайзинга, регулирует отношения франчайзера и франчайзи в трех плоскостях: контроль качества, контроль выполнения контракта и финансовый контроль.[141] Функцию контроля франчайзер осуществляет информативными и мотивирующими способами,[142] которые могут носить как формальный, так и неформальный характер (рисунок 12).

Информативные способы предназначены для получения информации о происходящем на франчайзинговом предприятии, выявлении ошибок в работе франчайзи и причин слабой экономической активности точки. Основная цель мотивирующих способов контроля - мотивация франчайзи на соблюдение стандартов франчайзинговой системы, используя метод «кнута и пряника»[143].

Контроль с отрицательной мотивацией — это целый комплекс мероприятий, последствиями которых могут быть возможное наложение штрафа по договору франчайзинга, приостановление либо полное прекращение франчайзинговых отношений с невозвратом паушального взноса. Согласно договору, штрафы налагаются только за нарушение юридических обязательств, которое зафиксировано надлежащим способом, а именно, проведена открытая оценка по заранее определенной методике, в которой нет места субъективной оценке.

Более эффективный способ контроля – это контроль с положительной мотивацией, результатом которого является поощрение за соблюдение стандартов системы: например, правил предоставления финансовых отчетов, соблюдение рекомендаций франчайзера по организации местной рекламной кампании и т.п. В этом случае, нет юридических ограничений, у франчайзера нет обязательств положительно реагировать на результаты контроля, но, как правило, надлежащее соблюдение стандартов открыто поощряется.

Для получения всесторонней информации о деятельности франчайзи, в сейчас активно используются цифровые технологии, которые позволяют в режиме реального времени получить удаленный доступ на франчайзинговое предприятие, видеть данные единой информационной системы о продажах франчайзи (со спецификацией по конкретным товарам или услугам)

---

[139] Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – С.148.
[140] Стэнворт Д., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе. Рук. Барклайз банка. – М.: Аудит, 1996. − С.89.
[141] Frazer L., Merrilees B., Wright O. Power and control in the franchise network: an investigation of ex-franchisees and brand piracy /Journal of Marketing Management. – 2007. – Т. 23. – №. 9-10. – С. 1037-1054.
[142] К вам едет ревизор: выстраиваем систему контроля при развитии франчайзинговой сети. − URL: http://rusfranch.ru/presscenter/publications/2835/ (Дата обращения: 02.02.2021).
[143] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М.: Экономический факультет МГУ: Анкил, − 2013. − С. 64.

проводить дистанционный анализ финансовых показателей.

«1С» стала первой компанией на российском франчайзинговом рынке, которая разработала единую автоматизированную систему отчетности продаж франчайзи для устранения случаев продажи продукта без сервисного обслуживания. Франчайзи обязаны фиксировать, кому была продана каждая копия программы.[144]

Использование единой информационной системы, например, туристическими компаниями «Слетать.Ру», «Сеть магазинов горящих путевок», «Велл», дает возможность франчайзерам не только контролировать цены и объем продаж, но и исключить продажи сомнительных туров других операторов.

Во многих компаниях создан франчайзинговый отдел, специалисты которого занимаются продвижением, продажей, поддержкой и контролем франчайзинговых компаний определенного региона, либо определенной группы франчайзи. Формальные инструменты контроля включают обязательный ежегодный аудит и регулярные визиты менеджеров во франчайзинговые точки с проверками. Некоторые компании используют вэб-камеры, позволяющие в онлайн режиме видеть, что происходит на предприятии франчайзи.

Сквозная аудиторская проверка затрагивает все аспекты функционирования франчайзингового предприятия. Аудиторы проверяют не только качество товаров и услуг, которые производит или предоставляет франчайзи, но и правильность ведения ключевых документов, достоверность отчетов, налаженность бизнес-процессов. Аудиторская проверка может проводиться как за счет собственных ресурсов франчайзера, и тогда менеджеры франчайзингвого отдела выполняют роль внутреннего аудитора, так и с привлечением профессионального аудиторского агентства. Результатом такой проверки является полномасштабный отчет с выявленными проблемными областями и точками роста, на основании которого формируются мероприятия по устранению проблем, а также определяются штрафные санкции, если имели место нарушения условий договора.[145]

Периодические проверки могут быть как запланированными, так и спонтанными, о которых франчайзи не предупреждается. Они нацелены на проверку соответствия деятельности франчайзи стандартам работы франчайзера, для чего разрабатываются нормативы по ключевым показателям эффективной работы сети.

Контроль над уровнем сервиса во франчайзинговых ресторанах компании «Subway» осуществляется в результате ежемесячных выездных проверок региональными менеджерами. Представители франчайзера контролируют такие метрики, как уровень сервиса,

---

[144] По материалам сайта компании «1С» − URL: http://www.1c.ru/rus/firm1c/franch.htm (Дата обращения: 21.02.2021).
[145] Аудит франшизы как способ повышения продаж на рынке франчайзинга. − URL: http://franchbox.ru/blog/prodazha_franshiz/audit-pri-prodazhe-franshizy.html(Дата обращения: 21.02.2021).

безопасность продовольствия, соответствие стандартам бренда.[146]

Существуют тематические проверки, которые осуществляются при изменениях в бизнес-процессах компании, например, при внедрении новой системы учета или изменения имиджа, они проводятся в два этапа. В частности, в период проведения рекламных акций и мероприятий по продвижению, до их начала менеджеры франчайзера проверяют юридическую составляющую маркетинговой активности франчайзи, корректность рекламных материалов, наличие необходимого количества промо товаров. После проведения – количество привлеченных потребителей и проданных товаров (услуг) с целью контроля эффективности выполненной работы. По результатам тематических проверок также составляется отчет для принятия дальнейших решений.

В сравнении с аудитом, периодические проверки требуют значительно меньшего количества времени и финансовых ресурсов, позволяя при этом выявить проблемные зоны.

Хороший способ получения информации о том, какого качества услуги предоставляются клиенту на франчайзинговом предприятии, является аттестация персонала. Результаты оценки профессиональных знаний и навыков сотрудников является объективным методом проверки квалификации персонала и дают полную ясность качества услуги. Целесообразно проводить аттестацию после обучающих семинаров и тренингов, а персонал, успешно ее прошедший, поощрять финансовым вознаграждением либо продвижением по карьерной лестнице. В этом случае промежуточная аттестация становится эффективным стимулятором качественной работы персонала.

В целом, формальные инструменты контроля позволяют франчайзеру получить полную и точную информацию о деятельности своих франчайзи, но имеют недостатки, связанные с высокими издержками.

Поэтому, наряду с формальными инструментами, франчайзеры используют и другие способы контроля. Нередко, посещения менеджерами франчайзинговых предприятий носят неформальный характер. В процессе такого визита менеджер имеет возможность получить обратную связь от персонала франчайзи, а также его клиентов. Плюс – неформальное общение способствует гармонизации отношений партнеров и налаживанию контакта между ними, поддерживает атмосферу единой команды с общими целями и создает платформу для плодотворной совместной деятельности.

Часто для получения информации используют «тайного покупателя». В его роли может выступать сотрудник франчайзера или приглашенный специалист. Задача «тайного покупателя» заключается в моделировании реальной ситуации на предприятии франчайзи с целью оценки

[146]Бренд под контролем IT//РБК+. Рынок франчайзинга #2. − URL: https://plus.rbc.ru/news/59b6c17b7a8aa9035c810ec8 (Дата обращения: 15.03.2021).

качества обслуживания и качества товара, а также определения соответствия стандартам франшизы. Проверки, осуществляемые «тайными покупателями», проводятся не только посредством посещения франчайзинговой точки, но и дистанционно: через телефон, электронную почту, социальные сети, чаты и т.п. Особенно эффективна такая форма контроля для франчайзеров в сфере услуг и ритейла, где навыки работы с клиентом являются ключевыми в успешности бизнеса. Достоинство состоит прежде всего в достоверной информации о работе сотрудников франчайзи, подтвержденной аудио или видео записью. Однако, результаты работы «тайного покупателя» не могут быть использованы как правовое основание для привлечения франчайзи к ответственности.



Рисунок 12 − Классификация способов контроля франчайзи

Источник: составлено автором.

В частности, сеть лабораторий «ИНВИТРО» используют этот способ контроля не для того, чтобы кого-то наказать или оштрафовать, а в целях улучшения качества сервиса. У компании есть так называемая группа контрольной закупки, сотрудники которой регулярно приезжают в медицинские офисы и сдают анализы под видом пациентов. Они проверяют весь

процесс: от общения с администратором до непосредственной манипуляции с пробиркой. Это еще одно наше сильное конкурентное преимущество. По итогам контрольной закупки готовится отчет, где франчайзи указывается на что обратить внимание, например, на необходимость дополнительного обучения какого-либо сотрудника, повышения его мотивации или рекомендация к увольнению.[147]

В «Додо пицца» «тайным покупателем» может любой заинтересованный человек: для этого необходимо зайти на сайт и выбрать удобное время для проверки. На основании пожеланий участников составляется график проверок, после чего конкретное время визита согласовывается с администратором. В выбранный день участник должен сделать заказ в ресторане или на доставку пиццы, а при получении заказа - заполнить анкету. Также необходимо сделать фотографии всех продуктов и опубликовать их социальных сетях компании. Товары для проверки приобретаются «тайным покупателем» на свои средства, но затем возмещаются в двойном размере додо-рублями (виртуальными деньгами «Додо пицца», с помощью которых можно оплачивать заказы на сайте) или промокодами, которые также позволяют расплатиться в пиццериях сети.

Каждую неделю все отзывы и фотографии тайных покупателей рассматриваются специальной комиссией. Работа оценивается по 118 критериям: от вежливости кассиров до цвета корочки теста и ширины борта, в результате, каждая пиццерия получает оценку от 0 до 100. Лучшие пиццерии получают бонусы, остальные - консультации по исправлению недостатков. По данным периодических проверок компания принимает решения о продолжении или закрытии деятельности точки. Если рейтинг пиццерии за 12 недель более 85%, партнер имеет возможность продолжать работу и открывать новые пиццерии. Если рейтинг находится между 75-85%, франчайзи попадает в зону риска. Пиццерии с рейтингом менее 75% подлежат закрытию[148].

Еще один неформальный инструмент информационного способа контроля - экспертная оценка других франчайзи, которая осуществляется самими франчайзи. Очевидно, что франчайзи хорошо понимают бизнес партнеров, внимательно относятся к их деятельности с точки зрения соблюдения стандартов и качества системы. Они, как никто другой, заинтересованы в успехе друг друга, и всей франчайзинговой сети. В этой связи Международная Ассоциация Франчайзинга (International Franchise Association) рекомендует франчайзерам создать в своей сети совет по франчайзинговому консультированию из самых ответственных и опытных франчайзи.[149] Такой совет устанавливает критерии проверки, имеет право посещать точки

---

[147]«Только сам франчайзи может настроить сотрудников на достижения»/РБК+, #10Рынок франчайзинга. – URL: https://plus.rbc.ru/news/5e01b0f67a8aa933e99bcc28 (Дата обращения: 15.03.2021).
[148] Додо книга / под ред. Г. Ветошкиной, И. Заварина, Е. Игушевой, М. Котина. : PNB Print, 2018. – С. 54.
[149]Спинелли С., Розенгберг Р., Берли С. Франчайзинг - путь к богатству. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. С.209

франчайзи, наблюдать за их работой, выявлять несоответствия и помогать в решении проблем.

К мотивирующим способам контроля относится получение отзывов от покупателей. Это лучший способ мониторинга деятельности франчайзи, хороший маркетинговый инструмент и объективная причина для поощрения или наказания. Анализ отзывов клиентов позволяет четко определить проблемные зоны в конкретных точках и в сети в целом.

Помимо лояльных потребителей полезно изучить мнение потенциальных клиентов, которые относятся к целевой группе, но не пользуются услугами (товарами) франчайзинговой сети на своей территории. От потенциальных клиентов можно узнать причины, почему это происходит и разработать мероприятия для привлечения новых потребителей.

Недостатком этого, как и других неформальных инструментов контроля, является высокая вероятность субъективности оценок и отзывов, что искажает реальную картину и может привести франчайзера к неправильным выводам.

Следует отметить, что отношения франчайзера и франчайзи носят партнерский характер и меры контроля должны быть, в первую очередь, направлены на развитие и совершенствование бизнес-процессов сети, а не тотальный контроль деятельности франчайзи. Результаты большинства контролирующих инструментов могут только способствовать повышению качества работы франчайзи. Для разрыва отношений с франчайзи необходимо выявить серьезные нарушения контракта через проверку показателей по четким критериям. Как правило, это происходит во время внутреннего или внешнего аудита, спонтанных проверок франчайзи менеджерами франчайзера, аттестации персонала на соответствие требованиям. Только зафиксированные нарушения могут служить причиной к наложению штрафов либо расторжению договора.

Важно, что ни один из перечисленных инструментов контроля не является универсальным и не дает полного представления о деятельности франчайзи. Для этого требуется комбинировать различные способы и применять их в комплексе.

3.1.2. Мотивация качественной работы франчайзи

Для эффективного управления франчайзинговой сетью необходимым дополнением к функции контроля должна стать мотивация качественной работы франчайзи. В момент покупки франшизы и вступления во франчайзинговую сеть франчайзи имеет сильнейшую мотивацию к результативной деятельности по стандартам системы и успешности своего бизнеса, благодаря

преимуществам, которые он получает:

- сильный бренд, пользующийся популярностью и лояльностью потребителей;
- финансовые выгоды франчайзингового бизнеса;
- доверительные партнерские отношения[150].

Франчайзеру необходимо сохранять и поддерживать это стремление на протяжении всего периода сотрудничества.

Очевидно, что бренд - важная составляющая эффективного бизнеса и надежный инструмент привлечения новых инвесторов. Выбирая франшизу, потенциальный франчайзи предпочтет работать под известным брендом, даже если на это потребуется больше инвестиций.

Между сильным брендом и мотивированным франчайзи существует взаимозависимость. С одной стороны, обладание брендом стимулирует ответственный подход франчайзи к соблюдению правил франшизы и условий договора, так как, в противном случае, он рискует потерять право работать под ним, а с другой - стандартизированная работа всех франчайзи делает бренд более привлекательным для потребителей. Так, например, оказавшись в новом месте или незнакомом регионе, клиент с высокой вероятностью обратится в сетевую компанию со знакомым ему названием, поскольку единые стандарты гарантируют качество. Постоянно развивая и укрепляя бренд, франчайзер сохраняет мотивацию франчайзи к качественной работе во франчайзинговой системе.

Эффективно работающих франчайзи следует мотивировать на открытие новых точек методом последовательного франчайзинга, предоставляя выгодные условия договора, например, без повторной уплаты паушального взноса, льготными условиями обучения сотрудников и т.п.

Следует отметить, что регулярное обучение франчайзи и повышение квалификации персонала, тоже является хорошим инструментом мотивации. Первоначальная подготовка является обязательной и включена во франчайзинговый пакет. Дальнейшее обучение стимулирует франчайзи к профессиональному росту и развитию своего бизнеса.

Еще одним инструментом обучения и одновременно мотивации франчайзи, может стать «наставничество». При этом выигрывают все три стороны: франчайзер делегирует часть своих полномочий наставнику; новый франчайзи мотивируется на эффективную деятельность по примеру партнера-наставника; наставник получает полное доверие и признание от франчайзера, повышается его статус в сети и условия работы, (например, льготные роялти).

Сильную мотивацию поддерживает корпоративная культура франчайзинговой сети. Принадлежность к «команде» ведет к росту лояльности к франчайзинговой сети и стимулирует

---

[150] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М. : Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. − С. 65.

франчайзи соответствовать установленным в ней нормам.

С одной стороны, франчайзи действуют как независимые, самостоятельные предприниматели, но с другой их всех объединяет единый продукт, бренд, стиль работы, один франчайзер. Созданию корпоративного духа могут способствовать периодические издания новостей для франчайзи, организация регулярных встреч с франчайзером, профессиональные конкурсы среди франчайзи с номинациями, например, «самый успешный франчайзи месяца», «самая эффективная реклама франчайзи» и т.п.

В частности, франчайзер «ИНВИТРО» каждую неделю распространяет по всей сети корпоративную газету «Калейдоскоп», где транслируются самые актуальные кейсы, на которые следует обратить внимание при работе с пациентами.[151]

Компания «Эконика» (сеть обувных магазинов) традиционно раз в год проводит встречу «Клуба франчайзи», в разных городах, где работают партнерские магазины. На мероприятии франчайзи делятся опытом, получают консультации по интересующим вопросам, советы и рекомендации по улучшению работы. Здесь же подводятся итоги программы «Золотых и серебряных партнеров», определяющей экономические успехи франчайзи. В рамках этой программы ежегодно проходит оценка и подведение итогов работы франчайзинговых партнеров. «Золотым и серебряным» партнерам франчайзер предоставляет определенные льготы в финансовым выплатах и ассортиментной политике[152].

Еще одним способом повышения мотивации франчайзи, является поощрение инициативы франчайзи. Франчайзеру следует прислушиваться к идеям партнеров, нередко, они становятся инновациями, которые улучшают работу всей сети. Франчайзи должен чувствовать себя не как «винтик» системы, а как полноправный участник, влияющий на ее развитие.

3.2. Организационная структура управления франчайзинговой сетью

Для выполнения функций управления франчайзинговой системой франчайзер должен иметь эффективную организационную структуру, которая отражает совокупность всех участников, их взаимоотношения в процессе функционирования, а также обеспечивает коммуникации для принятия управленческих решений, отвечающих целям франчайзинговой системы. Достижение целей является основным фактором эффективности системы, поэтому при

[151] Только сам франчайзи может настроить сотрудников на достижения»/РБК+, #10Рынок франчайзинга. – URL: https://plus.rbc.ru/news/5e01b0f67a8aa933e99bcc28 (Дата обращения: 15.03.2021).
[152] URL: https://ekonika.ru/franchise (Дата обращения: 16.03.2021).

проектировании организационной структуры следует руководствоваться следующими принципами:

- Принцип единства целей. Предполагает ясную формулировку целей франчайзера и франчайзи[153], согласованность между ними. У каждого из участников франчайзинговой системы есть свои задачи, но общей является миссия.
- Принцип эффективности. Организационная структура должна способствовать достижению поставленных целей при минимизации риска и неопределенности.
- Принцип доверия и сотрудничества. Подразумевает максимальное содействие партнеров друг другу: выстраивание не только вертикальной связи от франчайзера к франчайзи, но и наоборот, также по горизонтали – между франчайзи.
- Принцип оптимальной самостоятельности. Предприятия во франчайзинговой системе тесно связаны, но являются автономными организациями по ряду процессов. Для каждого конкретного франчайзи объем самостоятельности определяется индивидуально, важен баланс между независимостью и соблюдением стандартов и регламентов франшизы[154].
- Принцип открытости и прозрачности. Позволяет повысить информационную прозрачность между участниками франчайзинговых отношений, увеличить скорость адаптации к меняющимся условиям внешней среды.

Принятие решения о развитии по франчайзингу, как правило, вносит изменения в организационную структуру компании, связанные, в первую очередь, с созданием отдела или департамента франчайзинга (рисунок 13). Основные функции данного отдела сводятся к трем направлениям: развитие франчайзинговой сети (продвижение и продажа франшизы), поддержка действующих франчайзи на этапе запуска и в текущей деятельности, контроль.

Процесс продажи и продвижения франшизы был подробно рассмотрен в главе 2 (п.2.3). Кроме того, к задачам развития относятся повышение стандартов франчайзинговой системы, постоянное поддержание в актуальном состоянии и модернизация франчайзингового пакета[155], мотивация действующих франчайзи к открытию новых точек. Условия франчайзинговых взаимоотношений должны быть разработаны таким образом, чтобы партнерам было выгодно расширять свое присутствие в сети.

---

[153] Земляков Д. Н., Макашев М. О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса. / М.ЮНИТИ-ДАНА, 2003. − С.142.

[154] Чиркова Е. С. Развитие франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе: дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Чиркова Елена Сергеевна. – М., 2020. – 31 с.

[155] Ватутин С. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. – СПб.: Изд-во.: Питер, 2013. – С.108.



Рисунок 13 − Функции и задачи отдела франчайзинга

Источник: составлено автором.

Задачи поддержки на первоначальном этапе состоят в организации подготовки и запуска новых объектов сети, впоследствии - в организации качественного взаимодействия франчайзи с другими структурными подразделениями центрального офиса франчайзера: бухгалтерией, юристами, маркетологами, техническими службами и т.д., в зависимости от специфики бизнеса.

Ключевая задача поддержки, которая заслуживает отдельного внимания, заключается в организации обучения и повышения квалификации персонала франчайзингового предприятия, для чего требуется разработать образовательные программы для сотрудников разного уровня, спланировать ресурсы для обучения, создать учебный центр и т.д.

В самом начале формирования франчайзинговой сети типичная структура отдела франчайзинга включает двух-трех специалистов (рисунок 14). Один из них занимается поиском покупателей франшизы на выставках, конференциях, при личных встречах. Его задача – отобрать потенциальных франчайзи, соответствующих требованиям компании, с которыми продолжит работу уже второй специалист. Второй менеджер ведет переговоры и процесс заключения договоров с новыми франчайзи и, как правило, является руководителем отдела франчайзинга. Третий специалист — это менеджер по запуску и поддержке франшиз. В его обязанности входит организация подготовки и запуска франчайзинговой точки нового партнера, а также поддержка уже действующих франчайзи и решение их текущих проблем.[156]

[156] Ватутин С. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. – СПб.: Изд-во.: Питер, 2013. – С.116.



Рисунок 14 − Структура отдела франчайзинга на начальном этапе формирования франчайзинговой сети

Источник: составлено автором.

По мере расширения франчайзинговой сети количество специалистов отдела франчайзинга будет расти: увеличивается необходимость в количестве специалистов по поиску потенциальных франчайзи, и особенно, по поддержке существующих партнеров. Экспансия франшизы в новые регионы и страны требует от франчайзера формирования организационной структуры с учетом территориального деления.

По мнению некоторых исследователей[157] наиболее эффективно использование матричной организационной структуры, которая представляет собой комбинацию функциональной и проектной структур управления, образующуюся в результате пересечения вертикальных связей функциональной организации с горизонтальными линиями ответственности за конкретный проект. В этих условиях за каждым территориальным подразделением закрепляется менеджер, координирующий весь процесс деятельности франчайзи в данном регионе (рисунок 15). Это способствует хорошему пониманию специфики своего региона и позволяет осуществлять эффективное взаимодействие с потенциальными партнерами, местной администрацией, арендодателями, поставщиками и пр. В компании «Subway», например по внутренним правилам, один региональный менеджер сопровождает не более 15 ресторанов для того, чтобы быть максимально вовлеченным в деятельность каждого франчайзи.[158]

Территориальную структуру используют многие российские франчайзинговые сети: лаборатории «ИНВИТРО», «Додо пицца», «33 пингвина» (розничная сеть мороженого), «Фасоль» (продовольственные минимаркеты), «FIT SERVICE» (автосервис) и другие.

[157]Земляков Д. Н., Макашев М. О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / М.ЮНИТИ-ДАНА, 2003. − С. 97.
[158]Бренд под контролем IT//РБК+. Рынок франчайзинга #2. − URL: https://plus.rbc.ru/news/59b6c17b7a8aa9035c810ec8 (Дата обращения: 15.03.2021).

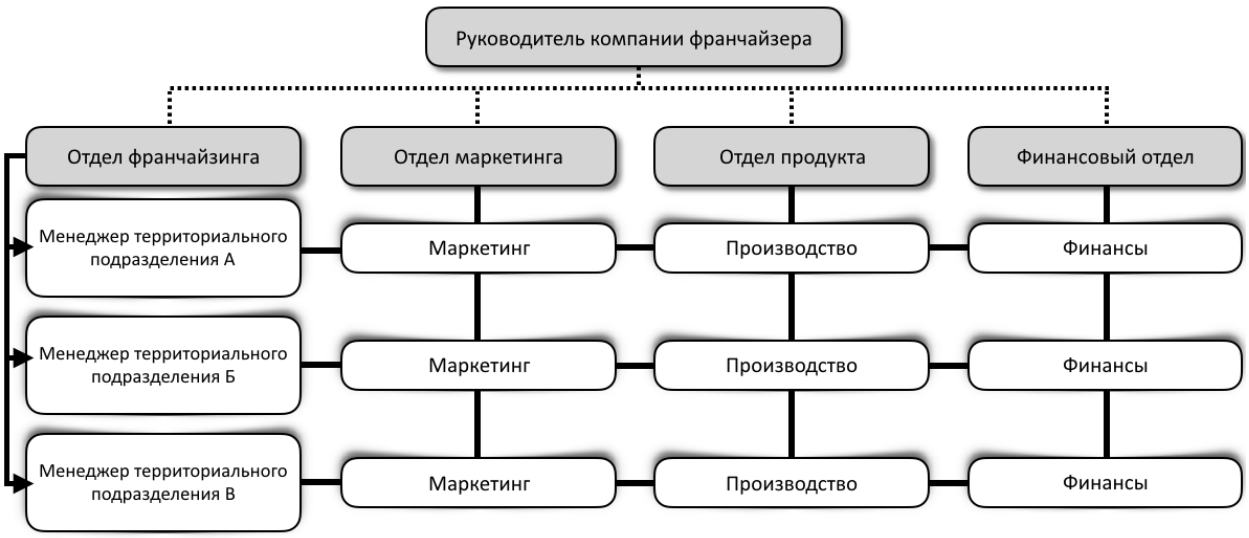


Рисунок 15 − Организационная структура компании-франчайзера

Источник: составлено автором

Следует отметить, что организационная структура франчайзинговой системы – это подвижный и динамичный механизм, требующий гибкости и регулярной актуализации, особенно, в условиях экономической нестабильности и постоянных изменений внешней среды. Проблему адаптации организационной структуры франчайзинговой компании к новым условиям, во многом, способны решить цифровые инструменты управления.

3.3. Цифровые инструменты управления франчайзинговой сетью

3.3.1. Развитие цифрового франчайзинга

В течение последних лет мы наблюдаем активное распространение цифровых технологий во всех сферах экономики. Эта тенденция кардинальным образом меняет систему управления

франчайзинговой сети и является определяющим фактором цифровизации франчайзинга.

В национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»[159] выделены девять «сквозных» цифровых технологий (СЦТ - это технологии, применяемые для сбора, хранения, обработки, поиска, передачи и представления данных в электронном виде, в основе функционирования которых лежат программные и аппаратные средства и системы, востребованные во всех секторах экономики, создающие новые рынки и изменяющие бизнес-процессы): большие данные, квантовые технологии, компоненты робототехники и сенсорика, нейротехнологии и искусственный интеллект, новые производственные технологии, промышленный интернет, системы распределенного реестра, технологии беспроводной связи, технологии виртуальной и дополненной реальностей.

Общепринятые дефиниции СЦТ еще не сформированы, и в настоящее время идет процесс по нормативному закреплению терминов. В этих целях исследователи НИУ ВШЭ разработали приведенные ниже подходы к определению цифровых технологий:

- Большие данные - технологии сбора, обработки и хранения структурированных и неструктурированных массивов информации, характеризующихся значительным объемом и быстрой скоростью изменений, в том числе в режиме реального времени.
- Искусственный интеллект - система программных и/или аппаратных средств, способная с определенной степенью автономности воспринимать информацию, обучаться и принимать решения на основе анализа больших массивов данных, в том числе имитируя человеческое поведение.
- Промышленный интернет (интернет вещей) - сети передачи данных, объединяющие устройства в производственном секторе, оборудованные датчиками и способные взаимодействовать между собой и/или внешней средой без вмешательства человека.
- Технологии беспроводной связи — технологии передачи данных посредством стандартизированного радиоинтерфейса без использования проводного подключения к сети.
- Технологии виртуальной реальности — технологии компьютерного моделирования трехмерного изображения или пространства, посредством которых человек взаимодействует с синтетической («виртуальной») средой с последующей сенсорной обратной связью.
- Технологии дополненной реальности — технологии визуализации, основанные на добавлении информации или визуальных эффектов в физический мир посредством наложения графического и/или звукового контента для улучшения пользовательского опыта и

[159] Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/ (Дата обращения: 02.07.2021).

интерактивных возможностей.[160]

Очевидно, что франчайзинг работает только с частью существующих цифровых технологий: используются большие данные как маркетинговый инструмент для сбора и обработки большого массива информации; интернет вещей, с помощью которого франчайзер имеет возможность моделировать бизнес-процессы франчайзинговой модели и работать с цифровым образом франчайзи и покупателя.

Более того, во франчайзинговой бизнес-среде появилось понятие «цифрового франчайзинга» как совокупности цифровых технологий, при помощи которых осуществляется управление франчайзинговой сетью, обеспечивая прозрачность ее функционирования и автоматизацию контроля стандартов системы.[161]

В России самый известный кейс цифрового франчайзинга - компания «Додо Пицца» - была открыта в Сыктывкаре девять лет назад. Сегодня сеть насчитывает 723 пиццерии в 13 странах мира, на трех континентах; выручка всех ресторанов, включая франчайзинговые, составила 22,3 миллиарда рублей за 2020 год.[162] Создатель «Додо Пиццы», Федор Овчинников, называет свое детище не классической сетью пиццерий, а IT-компанией, компанией-киборгом[163]. Ядром франшизы является собственная информационная система «Додо ИС», которая позволяет контролировать все бизнес-процессы и делать их более эффективными.

Система облачная и функционирует как веб-приложение, поэтому обновление происходит моментально и сразу по всей сети. Покупая франшизу, франчайзи автоматически получает доступ к «Додо ИС»: приобретения специального программного обеспечения не требуется, необходим только интернет и устройство с браузером.

Все заказы в пиццерии принимаются через единый колл-центр, сайт или мобильное приложение. С помощью трекинга заказов они передаются на установленные на кухнях планшеты: сотрудник сразу получает информацию о том, что нужно сделать и во сколько заказ должен быть готов. Приступив к работе, исполнители отмечают выполнение операций в системе, таким образом процесс производства становится «прозрачным» на всех стадиях. Анализ в режиме реального времени позволяет снизить количество ошибок, уменьшить влияние человеческого фактора, повысить производительность. Также, система работает как инструмент контроля, позволяя следить за нормативами и качеством выполнения производственных

---

[160]Подробнее: что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: доклад к XX Апр. межд. конференции по проблемам развития экономики и общества (9-12 апр.2019) / науч. ред. Л. М. Гохберг. : НИУ ВШЭ. − М. : − 2019. – 82 с.

[161]Герус К. А. Перспективы развития цифрового франчайзинга в современной экономике / Междун. научно-исследовательский журнал. − 2019. – Вып. № 3(81). – С. 92.

[162] URL: https://dodofranchise.ru/ (Дата обращения: 01.07.2021).

[163]URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/412945-est-v-rossii-nacionalnyy-produkt-nazyvaetsya-shaurma-kak-osnovatel-dodo (Дата обращения: 01.07.2021).

операций, оценивать эффективность работы смены, персонала, пиццерии в целом.[164]

В «Додо ИС» осуществляется контроль всех показателей бухгалтерской отчетности. Показатели фиксируются не только по точкам в отдельности, но и суммарно по франчайзинговым и собственным филиалам. Кассы ресторанов подключены к «облаку», что делает доступными финансовые показатели любой пиццерии в онлайн режиме.

Отчетность детализирована по объемам продаж и выручке непосредственно в пиццериях, от доставки и от покупки «на вынос». Такая детализация позволяет определить наиболее перспективные направления для каждой точки.

Большое преимущество системы состоит в возможности сравнить показатели партнеров и учиться на чужом опыте. Франчайзи могут увидеть не только свой финансовый результат, но и результаты других франчайзи и точек франчайзера за выбранный период с помощью сводной таблицы ключевых показателей по всем пиццериям и их динамики. Кроме того, система формирует рейтинг конкретной точки относительно всех пиццерий сети, отдельно относительно похожих точек, выделяет лидеров по тем или иным показателям. Можно сделать фильтр по параметрам точек и выбрать похожие (одинаковый формат франшизы, экономически близкий регион, размер, время нахождения на рынке и т.д.), чтобы сравнить свои результаты с результатами пиццерий, работающих на тех же условиях.

Постоянный мониторинг оптимизирует количество персонала и нормативы качества его работы. В системе предусмотрено составление прогноза производительности каждого сотрудника, который подсказывает менеджеру по персоналу, как составить оптимальный график смены. В виде цветных графиков и диаграмм отражаются показатели работы каждого сотрудника: лучшие получают бонусы и премии.

Маркетинговые акции внедряются централизованно и одновременно по всей сети, это позволяет франчайзи тратить меньше времени на операционную деятельность и сосредоточиться на стратегии бизнеса.[165]

Благодаря собственной информационной системе компания «Додо пицца» имеет сильное преимущество перед конкурентами и широкую перспективу развития. На основе уже созданной технологии компания выходит на новые рынки: в 2020 году начались продажи цифровых франшиз кофейни «Дринкит» и шаурменной «Донер 42».

Наряду с «Додо пицца» есть еще несколько примеров франчайзинговых компаний, которые сделали ставку на собственные IT-разработки и оцифровали свои бизнес-процессы.

В сфере торговли - франшиза «Фасоль» - розничный проект международной компании

---

[164]Информационная система Dodo IS. Сила ума. – URL: https://sila- uma.ru/2012/02/07/informacionnaya-sistema-dodo-is/ (Дата обращения: 02.07.2021).

[165] URL: https://sila-uma.ru/category/informacionnye-sistemy/ (Дата обращения: 09.07.2021).

«METRO Cash&Carry», программа франчайзинга существует с 2010 года[166]. У франшизы есть своя информационная система и готовые решения по управлению бизнесом, ассортиментом, выкладками и закупками. Автоматизированы не только производственные процессы, но и коммуникации с клиентами (заказы онлайн, мобильные приложения, чат-боты), и партнерами (обучающая онлайн-платформа для владельцев и сотрудников магазина, внутренний сайт для франчайзи и клиентов).

В сфере образования собственная информационная система управления детским образовательным центром (Education ERP) разработана в группе компаний «Лига спорта», куда входят франшизы футбольной школы «Спартак Юниор», хореографической школы «Русский балет», школы программирования «Юниоркод». Система автоматизирует все бизнес-процессы организаций дополнительного образования: электронные продажи и контроль абонементов, интеграцию с онлайн-кассой, контроль посещаемости учеников, составление плана занятий, образование сотрудников, рейтинг педагогов и т.д.[167] Для родителей предусмотрен личный кабинет, в котором можно следить за успехами ребенка, проверять расписание, общаться с педагогами.

Цифровой франчайзинг в сфере услуг представлен франшизой мужских парикмахерских эконом-класса «Супермен». Информационная система компании позволяет выбрать и оплатить услугу на специальном терминале, который установлен в каждой точке, а также вести учет финансовых показателей. Франчайзи нет необходимости вести бумажный учет посетителей и сводить отчетность - все делается автоматически в режиме реального времени. Также в системе настроено онлайн-обучение и аттестация партнеров и их сотрудников.

Еще один пример эффективного использования собственной IT разработки – сеть автосервисов «Вилгуд». Информационная система «Wilgood IS» построена по тому же принципу, что и «Додо ИС»: все бизнес-процессы связаны в единую цепочку и могут контролироваться онлайн на любом этапе выполнения.

Другой тренд, который стартовал в период пандемии и вывел на рынок франчайзинга множество новых игроков с собственными IT-системами, цифровые франшизы без сотрудников. Бесконтактное безопасное обслуживание и покупки стали невероятно прибыльной нишей, где бизнес легко масштабируется без больших финансовых и временных затрат. К таким франшизам относятся вендинговые аппараты, стойки самообслуживания, магазины без продавцов. Управление бизнесом происходит в облачной системе, которая автоматизирует процессы выбора товара, приготовления и оплаты, собирает данные по выручке, анализирует их и формирует

[166] URL: https://business.myfasol.ru/#about(Дата обращения: 09.07.2021).
[167] Официальный сайт Education ERP. – URL: https://connect.education-erp.com (Дата обращения: 09.07.2021).

отчеты. Данные доступны онлайн в специальных приложениях или в браузере на устройстве.

В этой нише активно развивается франшиза автоматизированных микромаркетов «Briskly» - умных холодильников и кафе, которые работают без продавцов и охраны. Франшиза подключена к платформе собственной разработки B-Pay, которая позволяет покупателям сканировать штрихкоды товаров и оплачивать их в смартфоне. Магазины и холодильники открываются и принимают оплату только через приложение, а за безопасность отвечает система, которая отслеживает авторизацию покупателя и оценивает процесс покупки с помощью камер наблюдения и различных датчиков. Еще один пример - кофейни самообслуживания «Coffee in», работающие по аналогичной схеме.

Очевидно, что массовый переход бизнеса в онлайн и на удаленную работу способствовал цифровизации франчайзингового рынка. Однако у большинства франчайзеров недостаточно ресурсов на развитие собственных автоматизированных систем (в частности, в «Додо ИС» за время существования компании вложено 20 миллионов долларов, около 120 человек задействовано в разработке системы[168]; система «Wilgood IS» стоила владельцам более 15 миллионов рублей и разрабатывалась 3 года[169]), и чтобы сохранить конкурентоспособность, они покупают чужие разработки.

3.3.2. Анализ цифровых инструментов управления

Основными цифровыми инструментами управления, которые позволяют автоматизировать бизнес-процессы предприятия, а также облегчить контроль, планирование и прогнозирование внутри компании, являются ERP и CRM системы.

ERP (Enterprise Resource Planning) система – это программа для планирования ресурсов компании, обеспечивающая контроль каждого процесса организации и объединение отдельных подразделений в единый механизм. В основе ERP систем лежит принцип создания единого хранилища данных, содержащего всю корпоративную бизнес-информацию и обеспечивающего одновременный доступ к ней любого необходимого числа сотрудников предприятия, наделенных соответствующими полномочиями. Ключевое преимущество заключается в наборе функций ERP систем:

---

[168]URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/412945-est-v-rossii-nacionalnyy-produkt-nazyvaetsya-shaurma-kak-osnovatel-dodo (Дата обращения: 01.07.2021).

[169] Франшиза умных автосервисов «Вилгуд». – URL: https://franchise.wilgood.ru/G/ index.html (Дата обращения: 01.07.2021).

- ведение конструкторских и технологических спецификаций, определяющих состав производимых изделий, а также материальные ресурсы и операции, необходимые для его изготовления;
- формирование планов продаж и производства;
- планирование потребностей в материалах, сроков и объемов поставок для выполнения плана производства продукции;
- управление запасами и закупками: ведение договоров, реализация централизованных закупок, обеспечение учета и оптимизации запасов;
- планирование производственных мощностей;
- оперативное управление финансами, составление и контроль финансового плана, финансовый и управленческий учет;
- управление проектами.

Примеры франшиз с собственными информационными системами ERP были приведены в 3.3.1.

CRM (Customer Relationship Management) система предназначена для упорядоченного сбора и хранения информации о клиентах. Основная цель – сформировать процесс коммуникации с клиентами компании, максимально учитывающий их потребности или желания. Помимо внешних коммуникаций CRM позволяет отслеживать продуктивность работы сотрудников: сроки выполнения поставленных задач и результат. Впоследствии на основе этих действий формируется статистика и визуализация рабочего процесса. [170]

Для большинства компаний, которым необходима автоматизация внутренних процессов и контроль над работой менеджеров достаточно внедрения CRM. ERP, как более серьёзное и тяжеловесное программное обеспечение, подойдет для компаний со сложными бизнес-процессами и многоуровневой производственной структурой.

В результате роста и масштабирования бизнеса обе программы могут работать параллельно друг другу в рамках деятельности одного предприятия, либо быть объединены в один продукт, тогда ограниченная функциональность CRM дополняется опциями из ERP.

Кроме того, за последние несколько лет на российском рынке появились узко направленные сервисы, автоматизирующие разные области функционирования предприятия (обучение персонала, контроль за торговым залом, анализ финансовых потоков, складские программы, организация продаж, учет клиентов и т.д.). Большинство сервисов позволяют включать в свой интерфейс блоки из других систем, что позволяет организовать необходимый набор услуг в рамках одного приложения. Это дает возможность франчайзерам не разрабатывать

[170] URL: https://crm.ru/blog/otlichiya-crm-erp/ (Дата обращения: 21.06.2021).

собственные программы, а комбинировать необходимые модули из имеющихся решений.

Рассмотрим некоторые предложения цифровых инструментов, которые в настоящее время присутствуют на рынке, и используются во франчайзинговых сетях.

Одной из наиболее распространенных программ автоматизации управления и учета в бизнесе является ERP система «1С: Предприятие». Она включает в себя решения по автоматизации производственных, торговых и сервисных предприятий, продукты для управления финансами и ведения бухгалтерского учета, решения для управления кадрами и аналитики продаж: «1С: Бухгалтерия», «1С: Управление торговлей», «1С: Зарплата и управление персоналом», «1С: Комплексная автоматизация»[171] и т.д. Компания может приобрести комплексную программу или необходимые модули. Преимущества системы заключаются в ее понятном интерфейсе, универсальности и актуальности для любого предприятия, независимо от отраслевой принадлежности и размера, возможности быстрого освоения.

Компания «BPIUM» предлагает облачную IT-платформу для создания корпоративной цифровой системы компании и готовые конфигурации для управления и контроля. Следует отметить, что разработка «BPIUM» адресована непосредственно франчайзерам, позволяя собрать всех партнеров сети сеть в единую систему, оперативно контролировать и оценивать их деятельность по всем направлениям: закупки, финансы, персонал, клиенты. По индивидуальному запросу разработчики могут настроить автоматизацию процессов сети в зависимости от специфики франшизы[172].

Среди множества CRM систем наибольшей популярностью у франчайзеров пользуются: «Битрикс24», «amoCRM» и «Carrot Quest».

Все три системы направлены на повышение продуктивности отдела продаж через автоматизацию его функций: фиксация и обработка клиентских обращений из всех источников, организация цифровых воронок продаж, интеграция с социальными сетями.

Сервис «Carrot Quest» полностью ориентирован на онлайн бизнес.[173] Уникальная функция системы позволяет собрать максимально полную информацию о клиенте и проанализировать его интересы еще до начала общения с ним, что делает дальнейшую коммуникацию более продуктивной. Это возможно благодаря объединению всех коммуникаций в одном интерфейсе: система интегрирована с почтовыми сервисами, мессенджерами (Whatsup, Telegram, Viber) и социальными сетями (ВКонтакте, Facebook, Instagram). Также сервис предлагает анализировать, откуда «приходят» потоки клиентов и какие каналы привлечения оказались наиболее эффективными.

---

[171] Фирма «1С» − URL: http://1c.ru/ (Дата обращения: 21.06.2021).
[172] URL : https://www.bpium.ru/franchising (Дата обращения: 21.06.2021).
[173] URL : https://www.carrotquest.io/(Дата обращения: 21.06.2021).

Функциональные возможности сервиса «amoCRM» во многом совпадают с «Carrot Quest». Система также направлена на оптимизацию и повышение эффективности онлайн-продаж, но может быть использована и в оффлайне. Особая функция «amoCRM» позволяет параллельно с организацией воронки продаж она вести так называемую воронку покупок, показывающую историю взаимодействия с каждым клиентом[174].

Решения «Carrot Quest» и «amoCRM» наилучшим образом подходят для франшиз интернет-торговли. Для франчайзинга в сфере услуг системы применимы для образовательных франшиз, предлагающих онлайн обучение; франшиз туристических агентств и других услуг, где клиент принимает решение о покупке, находясь на сайте.

Наиболее широкий функционал предлагает система «Битрикс24». Система имеет отдельные решения для интернет-торговли и продаж в магазинах и универсальна в применении: можно организовать службу поддержки, автоматизировать все бизнес-процессы или использовать как личный органайзер. По сравнению с предыдущими сервисами «Битрикс24» включает модуль с удобным интерфейсом для мониторинга этапов и истории всех сделок, составления планов продаж и распределения его между менеджерами. Эта функция важна для управления франчайзинговой сетью, так как позволяет контролировать работу франчайзи, сравнивать и анализировать результаты[175].

В последнее время расширяется предложение сервисов, которые могут решать конкретную проблему. Например, платформы для обучения и тестирования сотрудников «ТренингСпейс», «SkillCup», «iSpring»; инструмент для оперативной обратной связи с клиентами «InBook», «Survio», «WebAsk», сервисы организации проверок тайными покупателями «BINO», «Retailiqa».

Также развиваются сервисы, которые решают проблемы в конкретной индустрии: «R-Keeper», «Quick Resto», «iiko» - системы для ресторанного бизнеса; «GetCourse», «Learme» - платформы для создания онлайн школ.

Как уже отмечалось выше, есть специализированные решения для франчайзинговых компаний. В таблице 7 представлены цифровые инструменты управления франчайзинговой сетью с основными функциями и особенностями систем, а также возможностью использования с учетом отраслевой специфики франшизы.

[174]URL: https://www.amocrm.ru/tour/(Дата обращения: 21.06.2021).
[175] URL: https://www.bitrix24.ru/features/all.php(Дата обращения: 21.06.2021).

Таблица 7 − Цифровые инструменты управления франчайзинговой сетью

Цифровые инструменты	**Области управления**	**Особенности системы**	**Отрасль франшизы**
BPIUM	Продажа франшизы Обслуживание франчайзи Клиенты Финансовые потоки Сертификация сотрудников	Специализированная платформа для управления франчайзинговой сетью	Общественное питание Розничная торговля Сфера услуг Производство
Quick Resto	Клиенты Маркетинг и продажи Движение запасов Соблюдение стандартов	Специализированная CRM платформа для франчайзинга в общепите	Общественное питание
R-Keeper	Финансовые потоки Движение запасов Распределение ресурсов Соблюдение стандартов Маркетинг и продажи Учет персонала Доставка	Профессиональная программа для ресторанного бизнеса	Общественное питание
1С: Бухгалтерия	Финансовая отчетность	Универсальность для любого бизнеса	Общественное питание Розничная торговля Сфера услуг Производство
Carrot Quest	Клиенты Маркетинг и продажи	Специализированная CRM платформа для онлайн бизнеса	Розничная торговля Сфера услуг
amoCRM	Клиенты Маркетинг и продажи	CRM платформа для онлайн бизнеса	Розничная торговля Сфера услуг
Битрикс24	Клиенты Маркетинг и продажи	Универсальная CRM платформа	Общественное питание Розничная торговля Сфера услуг Производство
ДатаКрат	Движение запасов Распределение ресурсов Маркетинг и продажи Программы лояльности	Автоматизация торговой франшизы	Розничная торговля
ТренингСпейс	Обучение и тестирование франчайзи и их сотрудников	Универсальная платформа для корпоративных учебных центров	Общественное питание Розничная торговля Сфера услуг Производство
iSpring	Обучение и тестирование франчайзи и их сотрудников	Система дистанционного обучения персонала	Общественное питание Розничная торговля Сфера услуг Производство
BINO	Качество товара и обслуживания	Инструмент «тайного покупателя»	Общественное питание Розничная торговля Сфера услуг
InBook	Качество товара и обслуживания	Инструмент для оперативной обратной связи	Общественное питание Сфера услуг

Источник: составлено автором по данным компаний: URL: https://www.carrotquest.io/, URL: https://www.amocrm.ru/tour/, URL: https://www.bitrix24.ru/features/all.php, URL: https://www.trainingspace.online/, URL: https://inbook.pro/ru, URL: https://rkeeper.ru/, URL: https://www.datakrat.ru/solutions/avtomatizatsiya-torgovoy-franshizi, URL: https://quickresto.ru/automation/avtomatizatsiya-franchise/(Дата обращения: 21.06.2021).

Анализ представленных сервисов по автоматизации управления показывает, что в настоящее время существуют решения для всех областей функционирования компании, которые можно комбинировать и применять на предприятиях разных отраслей.

Используя цифровые инструменты, франчайзер получает ряд преимуществ в возможности автоматической настройки единых бизнес-процессов, четкого контроля и поддержания качества бренда, упрощения масштабирования сети. Автоматизированные франшизы соответствуют требованиям времени и являются привлекательной инвестицией для потенциального франчайзи. Кроме того, цифровые системы позволяют быстро и эффективно внедрять новые актуальные инструменты в управление франчайзинговой сети, что сохраняет конкурентоспособность франчайзера на современном рынке.

3.4. Конфликты интересов участников сети и пути их разрешения

3.4.1. Типы конфликтов между франчайзером и франчайзи

Еще один важный аспект эффективности франчайзинговой сети заключается в грамотном управлении конфликтами между ее участниками. Противоречия сторон заложены в самой природе франчайзинга: заключая договор с общими интересами, франчайзер и франчайзи остаются самостоятельными предприятиями, и каждая из сторон преследует свои собственные цели**.** Конфликты между сторонами можно поделить на два типа: экономические и психологические («человеческие»).

К типичным экономическим конфликтам относятся:

- Задолженности по выплатам роялти и других платежей франчайзеру. Это очень распространенное нарушение, когда франчайзи по каким-то причинам прекращает оплату вознаграждения, предусмотренного договором франчайзинга, и не представляет отчетов о полученной прибыли. В благоприятной ситуации конфликт разрешается погашением задолженности и выплатой штрафов, в противном случае, франчайзер вправе расторгнуть договор и обратиться в суд.
- Открытие несогласованных точек. Этот конфликт может быть инициирован как франчайзи, так и франчайзером. В договоре, как правило, указывается определенное количество точек, которые может открыть франчайзи на ограниченной территории. Франчайзер, со своей стороны, не имеет права продавать франшизы другим партнерам и открывать собственные точки на этой территории. В случае нарушения условия договора франчайзи, франчайзер имеет право прекратить сотрудничество и обратиться в антимонопольные органы в целях привлечения

франчайзи к публичной ответственности за недобросовестную конкуренци[176]. Если территориальные права нарушил франчайзер, франчайзи вправе требовать закрытия конкурирующих точек и возмещения убытков, нанесенных их деятельностью.

- Недобросовестная конкуренция. Существуют несколько видов недобросовестной конкуренции: введение потребителей в заблуждение в отношении изготовителя товара; копирование или имитация внешнего вида, цветовой гаммы, фирменного стиля; незаконное получение, использование, разглашение информации, содержащей коммерческую тайну. В практике франчайзинга немало примеров, когда франчайзи выходят из сети и сразу же открывают аналогичное предприятие под измененным именем. Франчайзи-«беглецы» наносят сильный урон франчайзеру, забирая клиентскую базу, которая была наработана в рамках франшизы и принадлежит бренду, выгодную локацию, технологии. Чаще это происходит в сетях со слабым брендом - чем известнее бренд, тем меньше смысла уходить от него в «свободное плавание». Защититься от недобросовестной конкуренции возможно через включение в договор франчайзинга положений «о неконкуренции», о неразглашении информации и других ограничительных условий, предусматривающих штрафы и возможность расторжения договора при их нарушении.

- Инвестиционные несоответствия. Покупатель франшизы до заключения договора должен четко понимать объем инвестиций для старта бизнеса и получить от франчайзера обоснование: финансовую модель с учетом всех запланированных расходов, бизнес-план с прогнозом выхода на точку безубыточности и ориентировочных сроков окупаемости. Не все франчайзеры стремятся к честному и открытому сотрудничеству: в стартовом предложении может быть анонсирована умышленно заниженная сумма инвестиций; предоставлен некорректный бизнес-план. Это повод для серьезного конфликта между партнерами и репутационных рисков для франчайзера.

Следует отметить, что возможна обратная ситуация - несоответствие ожиданий франчайзи и реальной доходности франшизы. «Убыточные» франчайзи снимают с себя ответственность за неэффективную деятельность, перекладывая ее на франчайзера. Однако, если франчайзер строго выполнял обязательства по договору, его вины в убытках франчайзи нет. Чтобы застраховать себя от подобных претензий, в договора франчайзинга включают положения о предпринимательских рисках и том, что франчайзер не дает гарантий прибыльности бизнеса.

- Несогласованная маркетинговая политика. Разные экономические цели - франчайзи

[176] Федеральный Закон от 26.07.2006 No 135-ФЗ «О защите конкуренции», Глава 2.1. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/fdc21d9f131e335294252852d19cdf0823ca1b25/ (Дата обращения: 16.08.2021).

заинтересован в увеличении прибыли своего предприятия, франчайзер – в обороте[177], так как в виде процента от оборота рассчитываются роялти, - ведут к конфликтам в выборе маркетинговых инструментов. Франчайзер инициирует в сети синхронные акции и распродажи для увеличения выручки от продаж, франчайзи против таких мероприятий, поскольку они снижают его прибыль. Розничные компании нашли выход из ситуации через установку нулевых роялти (франчайзер зарабатывает на наценке), но франчайзеры сферы услуг, общественного питания вынуждены искать другие решения.

Теперь рассмотрим человеческие конфликты, которые, в действительности, тоже тесно связаны с экономикой.

- Недостаточная поддержка франчайзера. Как правило, на первоначальном этапе франчайзи имеет довольно общие представления и о системе франчайзинга. Исходя из самостоятельного, и часто поверхностного анализа темы, его представления о поддержке могут быть неправильными. Например, франчайзер в своей бизнес-концепции анонсирует поддержку франчайзи 24/7. Это может выражаться в оперативной обратной связи в случае возникновения критической ситуации или форс-мажора (серьезных технических неисправностей, ошибок в программном обеспечении, отказе оборудования и т.д.). Но если франчайзи буквально понимает слова «поддержка 24/7» и не получает оперативной обратной связи, это может повлечь за собой негатив, который постепенно перерастет в шквал взаимных претензий. Франчайзи может показаться, что ему уделяют меньше времени или что приоритет отдан другим партнерам. Чтобы предотвратить возникновение подобных ситуаций, следует четко прописать обязательства франчайзера в договоре и руководстве для франчайзи[178].

Однако, есть реальные примеры конфликтов партнеров, когда франчайзер был заинтересован только в финансовых выплатах от франчайзи без оказания какой-либо поддержки и контроля его деятельности. Сеть языковых школ «iSpeak» заработала негативную репутацию на российском франчайзинговом рынке из-за многочисленных исков со стороны своих франчайзи, заплативших вступительный внос и получивших вместо полноценного франчайзингового пакета только советы по ведению бизнеса[179].

- Несоблюдение франчайзи стандартов франчайзера. Покупая франшизу, будущий франчайзи одновременно с возможностью развиваться и зарабатывать под сильным брендом, приобретает ответственность за этот бренд. Обязательство следовать единым стандартам сети является одним из ключевых положений франчайзингового договора. Нарушение стандартов

---

[177]URL: https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1988046-10-konfliktov-mezhdu-osnovatelem-i-partnerom-franshizy (Дата обращения: 17.08.2021).
[178] URL: https://www.cre.ru/analytics/77589 (Дата обращения: 17.08.2021).
[179] Грекова Е. Бизнес-школа / Франчайзинг и партнерский бизнес. − 2019. − С. 45.

строго карается франчайзером, начиная с предупреждений и штрафов и заканчивая расторжением договора.

Тем не менее, в практике франчайзинга много примеров таких ситуаций: в розничной торговле – несанкционированные продажи чужих товаров, поддельные сертификаты; в сфере услуг – нарушение технологий, замена расходных материалов на более дешевые. Классическая ситуация: самостоятельный поиск поставщиков и заключение договоров на поставку продукции.

Серьезный конфликт по этому поводу произошел в компании «Subway» в 2011 году, когда самый крупный франчайзи (на тот момент) обнаружил, что цены на продукцию компании «PepsiCo» у франчайзера почти в 5 раз выше, чем у конкурентов. По условиям договора франчайзи «Subway» не могут самостоятельно заключать договоры на поставку продуктов, даже на более выгодных условиях, - закупочные цены контролируются франчайзером. После запроса франчайзи в главный офис в США российский франчайзер снизил цены, но активным франчайзи предложили выйти из сети. В результате точки были проданы, а бывшие франчайзи создали конкурирующую сеть «GlowSubs». Компания «Subway» предъявила им обвинения в нарушении интеллектуальных прав, разбирательства идут в международных судах, до настоящего времени конфликт не урегулирован[180].

Аналогичная проблема возникла в 2019 году у «Domino’s Pizza»: владельцы 20 из 26 пиццерий за пределами Московского региона направили руководству компании коллективную претензию на завышенные закупочные цены на продукты и проведение «провальных маркетинговых акций без учета региональной специфики», из-за чего франшизные точки терпят убытки от 200 000 до 1 млн рублей ежемесячно.[181] Чтобы не потерять франчайзи, компания пересмотрела условия для региональных партнеров.

- Предпринимательские характеристики франчайзи. Существуют несколько категорий проблемных партнеров, с которыми возможны противоречия. Франчайзи, имеющие предпринимательский опыт, часто оказываются не готовы работать в рамках правил франчайзинговой бизнес-модели, самостоятельно принимая стратегические решения без согласования с франчайзером. Чтобы пресечь подобные конфликты, франчайзеру следует на стадии переговоров обсудить степень свободы действий франчайзи. Еще один тип предпринимателей - созидатели и творцы. Таким людям крайне сложно работать в соответствии с жесткими правилами и стандартами. Задача франчайзера в данном случае - распознать такого партнера до подписания договора и донести до него нецелесообразность сотрудничества.

[180] На чужих ошибках – URL : https://www.forbes.ru/svoi-biznes/master-klass/278711-na-chuzhikh-oshibkakh-pochemu-ssoryatsya-prodavtsy-i-pokupateli-fran (Дата обращения: 26.08.2021).
[181]URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/387079-neokupivshiesya-nadezhdy-pochemu-franchayzi-dominos-pizza-iz-regionov (Дата обращения: 26.08.2021).

Встречается категория так называемых «токсичных франчайзи».[182] Этот термин появился во франчайзинговой среде для партнеров, которые отказываются от конструктивного сотрудничества и сознательно провоцируют конфликты. С такими франчайзи следует формализовывать все отношения и действовать строго в рамках заключенного договора.

Аналитиками каталога Franshisa.ru были проведены два встречных опроса действующих франчайзеров и франчайзи разных сфер деятельности с целью выявления степени удовлетворенности их совместной работой во франчайзинговой системе и причин возникновения конфликтных ситуаций между партнерами. Со стороны франчайзи в качестве респондентов выступили владельцы бизнеса или управляющие, со стороны франчайзеров – менеджеры и специалисты, которые ежедневно работают с франчайзи и понимают специфику внутрисетевых взаимоотношений.

В результате 78% опрошенных франчайзи удовлетворены работой по франчайзинговой модели: 18% имеют более одной точки, 26% планируют открытие еще одного предприятия в рамках последовательного франчайзинга. 75% респондентов отметили, что поддержка со стороны франчайзера продолжается на протяжении всего периода сотрудничества: принадлежность к системе дает им уверенность в будущем развитии, стабильности и безопасности, так как они не одиноки в сложной ситуации.

35% франчайзи признались, что имели разногласия со своими франчайзерами по ряду управленческих вопросов. 65% из тех, кто столкнулся с проблемами, были удовлетворены способом и скоростью их решения. Причины возникновения конфликтных ситуаций между франчайзером и франчайзи, которые назвали респонденты, представлены на рисунке 16.

Кроме того, опрос показал, что для 40% франчайзи актуально постоянное повышение квалификации и обучение, особенно, новым инструментам управления, техникам продаж, работе с персоналом. 37% опрошенных франчайзи знают только собственные показатели деятельности, при том, что они заинтересованы в получении большей информации о положении дел в сети и открытости со стороны франчайзера.

С другой стороны, франчайзеры оценивали дисциплинированность партнеров, следование правилам и соблюдение стандартов, степень готовности франчайзи к ведению бизнеса, качество и частоту взаимодействия франчайзи с франчайзером.

[182] Токсичные франчайзи: кто это и что с ними делать. − URL: https://buybrand.ru/news/34943/ (Дата обращения: 11.09.2021).

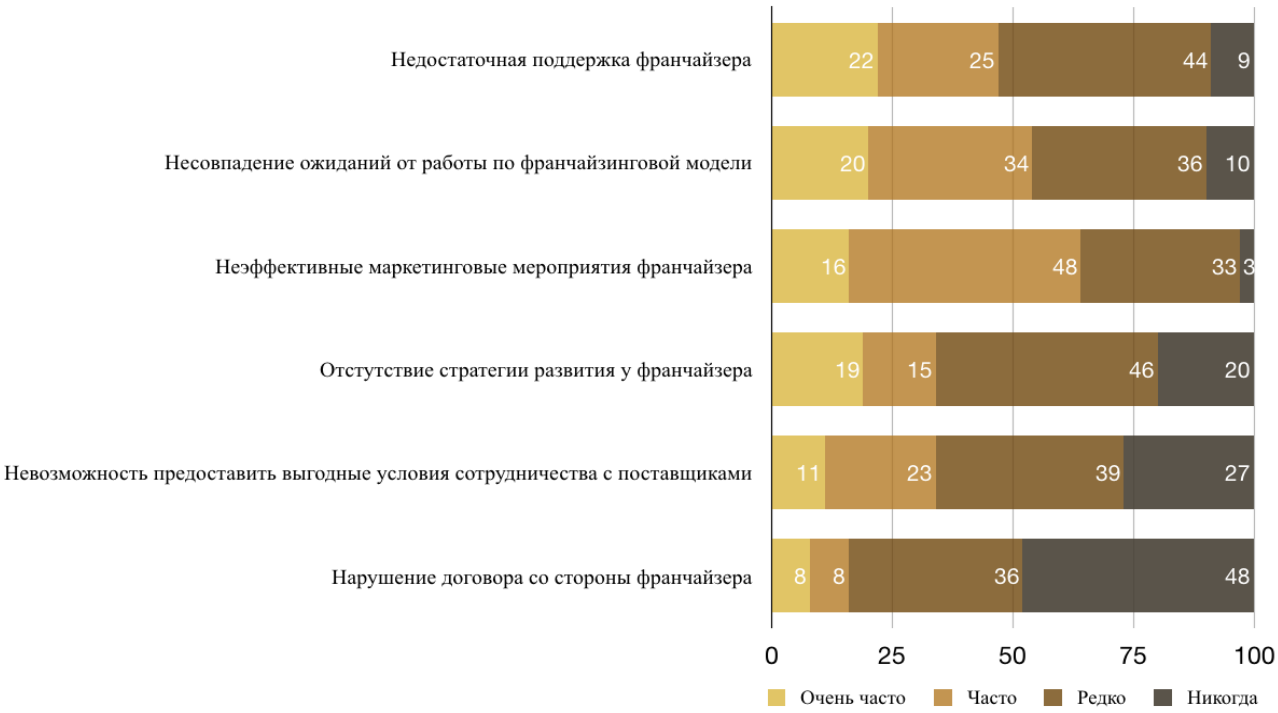


Рисунок 16 − Причины возникновения конфликтных ситуаций между франчайзером и франчайзи

Источник: Составлено автором на основе опроса компании Franshisa.ru URL: https://franshiza.ru/article/read/pravda_o_franshizinge_ot_franchiserov/ (Дата обращения: 28.08.2021).

Франчайзеры продемонстрировали низкую удовлетворенность в соблюдении партнерами стандартов франчайзинговой модели, что является одной из ключевых причин конфликтов во взаимоотношениях, - более 50% респондентов оценили исполнительность франчайзи на 3 балла. Более того, 3,5% франчайзеров отметили, что в их сетях есть франчайзи, которые совершенно не готовы к работе в системе под едиными правилами (рисунок 17).

В большей степени франчайзеры удовлетворены бизнес-опытом, которым обладают партнеры. Половина респондентов оценили компетенции франчайзи удовлетворительно (3 балла по 5-ти балльной системе), 3,3% франчайзеров считают, что их франчайзи совсем не готовы к предпринимательской деятельности (рисунок 18). Коммуникации франчайзи с франчайзером, в целом, была дана положительная оценка: 3 балла - 38,3%, 4 – 38,4%, 5 – 20% (1 - нулевая коммуникация, 5 - частая качественная обратная связь).

Однако, общий вывод, сделанный экспертами по итогам опроса, свидетельствует о неудовлетворенности выполнения партнерами своих обязательств и противоречий, которые провоцируют конфликты.

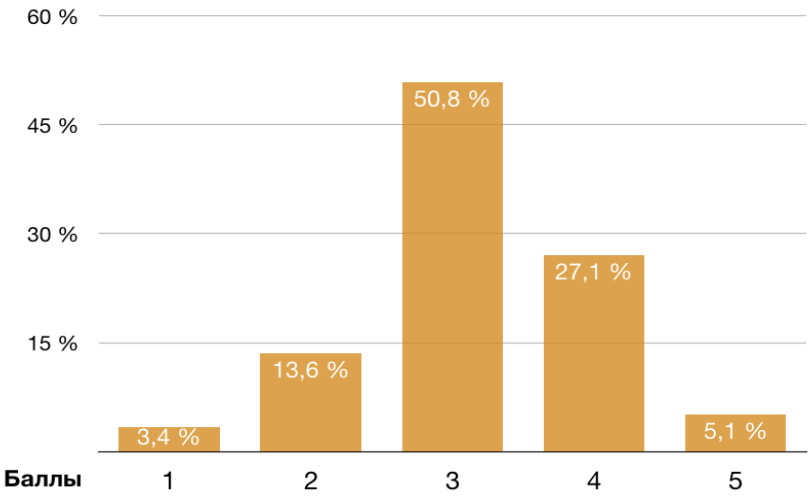


Рисунок 17 − Оценка дисциплинированности франчайзи (1 – франчайзи часто нарушают стандарты, 5 – франчайзи четко соблюдают все правила и стандарты).

Источник: Составлено автором на основе URL: https://franshiza.ru/article/read/pravda_o_franshizinge_ot_franchiserov/ (Дата обращения: 28.08.2021).

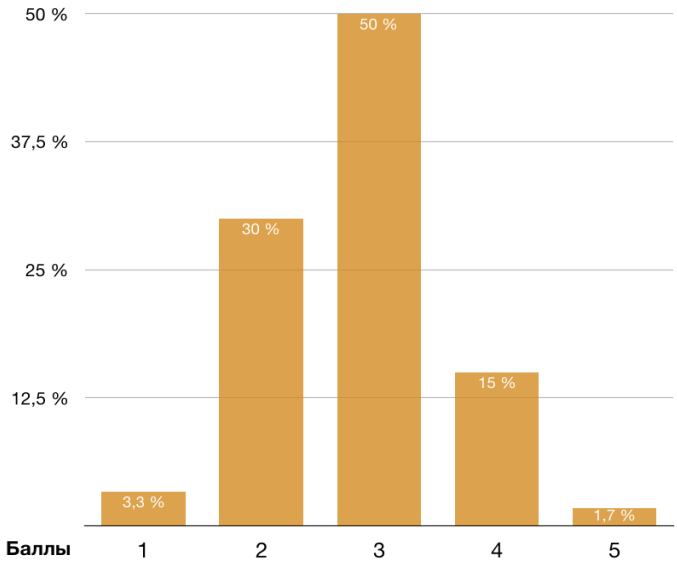


Рисунок 18 − Оценка готовности франчайзи к ведению бизнеса (1 – франчайзи совсем не готовы к ведению бизнеса, 5 – франчайзи - профи).

Источник: Составлено автором на основе URL: https://franshiza.ru/article/read/pravda_o_franshizinge_ot_franchiserov/ (Дата обращения: 28.08.2021).

Многие проблемы - закрытость франчайзинговой сети, неэффективные коммуникации, отсутствие текущего обучения, - снимаются при использовании цифровых инструментов управления сетью. Лучшим решением от экономических споров является правильно составленный франчайзинговый договор, не предполагающий разночтений. Такой договор гарантирует франчайзи соблюдение прав, но не дает лишней свободы, обеспечивая при этом

ценность бренда и надежность франчайзера. Но, кроме этого, продуктивность сотрудничества зависит от качества взаимоотношений, которые должны быть основаны на взаимном доверии и чувстве обоюдной ответственности партнеров.

3.4.2. Динамика взаимоотношений между франчайзером и франчайзи

Партнерские взаимоотношения франчайзера и франчайзи меняются с приобретением франчайзи опыта работы в системе. Франчайзер должен учитывать этот факт для эффективного управления франчайзинговой сетью и предотвращения конфликтов между партнерами. Исследователи предлагают несколько подходов к анализу динамики франчайзингового сотрудничества.

Модель Е-фактора франчайзинга[183] (рисунок 19), разработанная австралийским экономистом Грегом Нэтеном в середине 90-х годов 20 века, анализирует возможные конфликты взаимоотношений франчайзера и франчайзи по мере того, как возрастает компетентность и уверенность франчайзи. Согласно этой теории, существует шесть различных стадий франчайзинговых отношений, через которые проходят все франчайзеры и франчайзи.

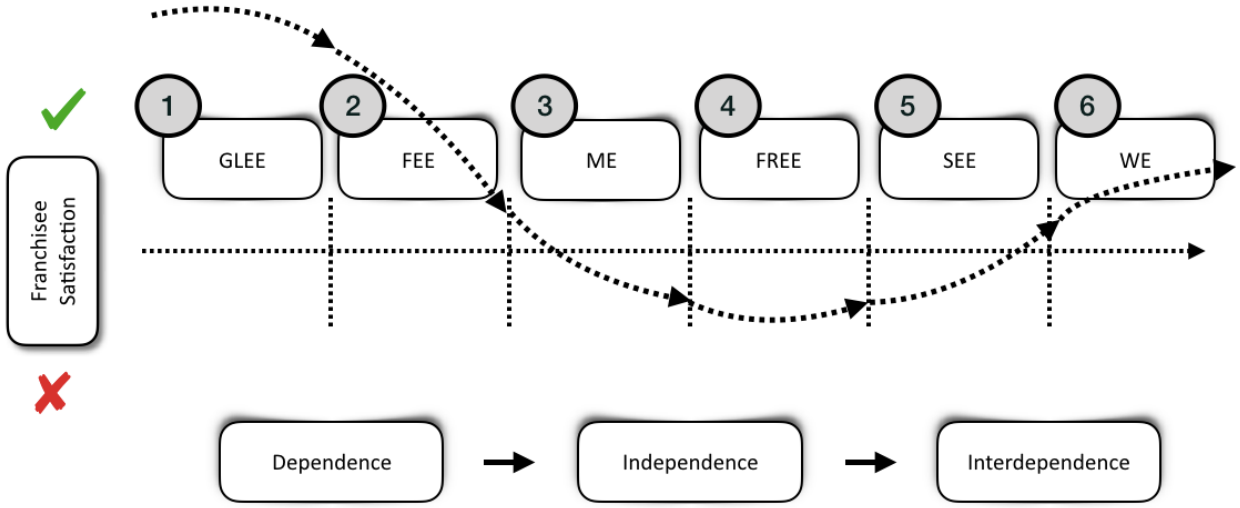


Рисунок 19 − Модель Е-фактора франчайзинга

Источник: Greg Nathan The Franchise E-Factor: A Franchisors Guide to Managing the Franchise Relationship / Franchise Relationship Institute. − 2007. – С. 58.

На протяжении первой стадии «GLEE» (веселье) франчайзи испытывает сильное

[183]Greg Nathan The Franchise E-Factor: A Franchisors Guide to Managing the Franchise Relationship // Franchise Relationship Institute. − 2007. – P.56.

увлечение и оптимизм: ему интересно обучение, он приобретает первый опыт, он сконцентрирован, ответственен. Эта фаза является наиболее сложной для франчайзи, так кая ему необходимо освоить много информации. Для франчайзера, наоборот, это наиболее благоприятный период, так как франчайзи абсолютно послушен и зависим от него. С получением первой прибыли амбиции франчайзи увеличиваются, он начинает строить планы на будущее. Первая стадия длится от одного до шести месяцев после подписания договора франчайзинга.

Второй этап «FEE» (платежи) начинается с приближением сроков выплаты первого роялти (обычно, спустя 3-6 месяцев, так как во многих франшизах начальный период становления бизнеса освобождается от платежей). К франчайзи приходит осознание, что ему приходится делиться своей прибылью, но так как опыт ведения бизнеса еще невелик, он осознает вклад и помощь франчайзера. В конце этой стадии франчайзи становится особенно чувствительными к выплатам регулярного вознаграждения франчайзеру, которые теперь начинают восприниматься как раздражитель.

Следующая стадия именуется «ME» (я), она начинается после 6-12 месяцев плодотворного сотрудничества. К этому времени франчайзи набрался опыта, вник во все бизнес-процессы и считает успешность своей точки полностью личной заслугой. У него появляются первые сомнения в правильности ведения бизнеса по стандартам франчайзера. На данном этапе франчайзи пытается внести изменения в договор в свою пользу: снизить размер роялти, отказаться от маркетинговых сборов, получить более выгодные условия поставки.

В стадию «FREE» (независимость) отношения переходят после 1,5-2,5 лет работы, когда у франчайзи возникает желание освободиться от ограничений, накладываемых системой, и он ставит под сомнение ценность действий франчайзера, и, как следствие, начинает задумываться о выходе из сети и открытии собственного бизнеса. В этот период для франчайзи свойственно проявление самостоятельности и несоблюдение стандартов системы. Это наиболее опасная стадия для партнерских отношений, так как риск конфликта и вероятность прекращения договора очень велики. Франчайзеру следует активизировать контакты с партнером и продемонстрировать преимущества ведения бизнеса в рамках франчайзинговой модели. Это могут быть новые товары и услуги, инновационные методики продаж, цифровые инструменты управления и т.п.

При грамотной политике сотрудничество продолжится и перейдет на другой качественный уровень, когда франчайзи осознает все преимущества партнерства с франчайзером. Стадия «SEE» (увидеть) характеризуется серией доверительных встреч и открытых обсуждений, на которых франчайзи и франчайзер выявляют возникшие за время совместной деятельности разногласия, обмениваются мнениями, ищут компромиссы. От стадии «SEE» естественным образом осуществляется движение к стадии «WE» (мы), где партнеры

относятся друг к другу с уважением, отчетливо понимают и ценят вклад друг друга в развитие общего дела[184].

Американские экономисты С. Спинелли, Р. Розенберг, С. Берли считают, что развитие отношений между франчайзером и франчайзи проходит четыре этапа[185].

Первый этап начинается еще до заключения франчайзингового договора, где потенциальные партнеры оценивают, насколько целесообразно будущее сотрудничество и будет ли оно взаимовыгодным для обеих сторон.

Второй этап – начало сотрудничества - характеризуется тем, что происходит становление взаимоотношений. Этот этап аналогичен стадии «GLEE» в модели Г. Нэтена: самый благоприятный для франчайзера и сложный для франчайзи, так как он только начинает бизнес и находится в полной зависимости от поддержки и помощи франчайзера.

Далее франчайзи становится все более опытным и самостоятельным предпринимателем и начинает думать, нуждается ли он вообще в поддержке франчайзера. На этом этапе, франчайзи ставит под сомнение ценность франчайзера и всей франчайзинговой системы, ищет собственные решения для увеличения прибыльности бизнеса, игнорирует требования и правила, стараясь утвердить свою независимость. Ошибки и конфликты сторон с высокой вероятностью приводят к разрыву отношений. Чтобы избежать этого, франчайзер должен продемонстрировать значимость своего вклада в успешность предприятия франчайзи.

Этот максимально сложный период во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи в модели Е-фактора представлен более детально и разделен на три стадии: «FEE», «ME» и «FREE».

Если третий этап успешно пройден, между франчайзером и франчайзи устанавливается полноценное партнерское сотрудничество. Франчайзи начинает осознавать, что его успех неразрывен и невозможен без франчайзинговой системы, а франчайзер, в свою очередь, готов к разумным изменениям и воспринимает франчайзи своим равным партнером. Этот этап объединяет стадии «SEE» и «WE» в модели Г. Нэтена.

Эксперты Российской Ассоциации Франчайзинга сравнивают развитие отношений между франчайзером и франчайзи с фазами взаимоотношений родителей с ребенком[186]. В самом начале франчайзи очень мало знает о новом бизнесе, но он чрезвычайно активен, быстро обучается, развивается и слушается франчайзера. Эта фаза может быть названа «детской», когда франчайзи

---

[184] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы : монография. – М.: Экономический факультет МГУ. – М. : Анкил, 2013. − С. 71-72.

[185]Спинелли-мл. С., Розенберг Р. М., Берли С. Франчайзинг – путь к богатству / пер. с англ. – М. : ООО И.Д. Вильямс, 2007. − С. 328.

[186]Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы: монография. – М.: Экономический факультет МГУ. – М.: Анкил, 2013. − С. 73-75.

нуждается в постоянной поддержке, советах и одобрении «старшего» партнера.

После 18-24 месяцев франчайзи осваивает новый бизнес. На этом этапе он переходит в подростковую или революционную фазу развития и ставит под сомнение необходимость сотрудничества с франчайзером и свое нахождение в сети. Эта фаза является наиболее сложной во взаимоотношениях партнеров. Дальнейшее развитие отношений во многом зависят от правильного поведения франчайзера. Преодоление «подростковой» фазы, становится залогом долгосрочного взаимовыгодного партнерства.

Все три подхода, несмотря на разницу в количестве этапов взаимоотношений, сходятся в представлении о траектории их развития и описании характеристик. На наш взгляд, модель Е-фактора Г.Нэтена позволяет провести более глубокий и детальный анализ возможных конфликтов франчайзера и франчайзи на каждой стадии отношений и предотвратить их возникновение.

Понимание динамического характера отношений и стадии, на которой находится каждый партнер, необходима франчайзеру для эффективного управления сетью. Именно на нем, как идеологе франчайзинговой системы, лежит задача решения противоречий и достижения взаимного согласия. Для этого, по мнению, Г.Нэтена франчайзер должен уметь вовремя мотивировать франчайзи на дальнейшее развитие франчайзинговой точки посредством:

- разъяснения общих целей, установки промежуточных показателей и их контроля,
- своевременной корректировки целей и адаптации франчайзинговой модели к социально-экономическим переменам внешней среды и рыночным тенденциям,
- всесторонней поддержки франчайзи на всех этапах развития,
- грамотного управления конфликтами,
- уважительного отношения к франчайзи как к равноправному партнеру.[187]

Выводы по главе 3

1. В существующих подходах к управлению франчайзинговой сети четко выделяется функция контроля и рассматриваются элементы мотивации франчайзи. По мнению автора, основная управленческая задача франчайзера заключается в контроле и мотивация своих партнеров. Система контроля регламентируется в договоре франчайзинга и осуществляется информативными и мотивирующими способами, которые могут носить как формальный, так и

[187] Nathan G. Profitable Partnerships / Franchise Relationship Institute. − 2017. – P.77.

неформальный характер. Мотивация франчайзи необходима для поддержки их результативной деятельности и эффективной работы всей сети.

2. Принятие решения о развитии по франчайзингу требует создания специального отдела или департамента франчайзинга, основные функции которого сводятся к трем направлениям: развитие франчайзинговой сети (продвижение и продажа франшизы), поддержка действующих франчайзи на этапе запуска и в текущей деятельности, контроль стандартов системы. По мере развития франчайзинговой сети меняется организационная структура отдела и расширяется круг задач: в условиях территориальной экспансии наиболее эффективным является использование матричной организационной структуры.

3. Активное распространение цифровых технологий во всех сферах экономики способствовало развитию цифрового франчайзинга. В результате анализа цифровых инструментов управления франчайзинговой сетью выявлено, что их использование является необходимым условием конкурентоспособности франшизы на современном рынке. У франчайзеров есть возможность выбора: разрабатывать собственную информационную систему или выбирать из обширного предложения автоматизированных решений, представленных на рынке.

4. При анализе противоречий интересов франчайзера и франчайзи определено два типа конфликтов между ними: экономические и психологические, среди которых наиболее часто встречающиеся – задолженности по платежам, недобросовестная конкуренция, несоблюдение франчайзи стандартов франчайзинговой системы и недостаточная поддержка франчайзера. Правильно составленный франчайзинговый договор предотвращает экономические споры, решение ряда конфликтных ситуаций возможно благодаря использованию цифровых инструментов управления сетью, но следует подчеркнуть, что продуктивность сотрудничества зависит от качества взаимоотношений, которые должны быть основаны на взаимном доверии и чувстве обоюдной ответственности партнеров.

5. При выстраивании отношений с франчайзи франчайзеру следует учитывать динамику и разные стадии сотрудничества. В существующих подходах, несмотря на разницу в количестве этапов взаимоотношений, исследователи сходятся в представлении о траектории их развития и описании характеристик. Самый сложный этап возникает в период, когда франчайзер получил достаточный опыт работы по франшизе и ставит под сомнение необходимость сотрудничества с франчайзером и свое нахождение в сети. Преодоление этого этапа через грамотную мотивацию франчайзи на дальнейшее развитие способствует расширению сети делает ее более устойчивой и конкурентоспособной.

ГЛАВА 4. ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ МОДЕЛЬ В СИСТЕМЕ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

4.1. Особенности правового регулирования франчайзинга в российском законодательстве

4.1.1. Анализ договора коммерческой концессии

Несмотря на достаточно долгую историю развития в мире, в России франчайзинг стал развиваться гораздо позже, лишь с середины 90-х годов XX века. Поэтому российская франчайзинговая модель отличается от западноевропейской и североамериканской, что выражается, прежде всего, в особенностях правового регулирования франчайзинга на российском рынке.

Правовая основа использования франчайзинга на российском рынке была положена рядом законодательных актов, принятых в конце 80-х - начале 90-х годов и связанных с возрождением предпринимательской деятельности: Закон СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности» (1986), Закон СССР «О кооперации в СССР» (1988), Закон СССР «Об общих началах предпринимательства граждан в СССР» (1991), Закон СССР «О собственности в СССР» (1990). Для возрождения предпринимательства в России необходимо было создать соответствующие экономико-правовые предпосылки и, в первую очередь, на законодательном уровне легализовать частную собственность. Так, Закон РСФСР «О собственности в РСФСР» впервые определил объекты собственности, включая и объекты интеллектуальной собственности. К ним были отнесены изобретения, промышленные образцы, ноу-хау, торговые секреты, товарные знаки, фирменные наименования и знаки обслуживания.[188] Правовая регламентация основ франчайзинга нашла свое отражение во второй части Гражданского Кодекса РФ.

Сам термин «франчайзинг» не получил юридического закрепления в России. Франчайзинговые отношения регулируются положениями 54-й главы Гражданского кодекса РФ «Коммерческая концессия». Это первое и серьезное отличие российского законодательства от мировой практики. Вопрос о том, равны ли эти понятия между собой остается открытым, и ученые до сих пор ведут дискуссию о соотношении «коммерческой концессии» и

[188] Римская С. В. Эволюция института франчайзинга в РФ и странах Западной Европы / Право: история, теория, практика: материалы Междунар. науч. конф. (г. СПб., июль 2011 г.). − СПб.: Реноме, 2011. − С. 38.

«франчайзинга».

В 2016 году Государственная Дума рассматривала проект Федерального закона «О франчайзинге». Его принятие могло подвести итог многочисленным спорам относительно соотношения рассматриваемых договоров, так как были бы разграничены понятия франчайзинга и коммерческой концессии. Однако этого не произошло, так как законопроект был отклонен: депутаты Государственной Думы, принимавшие участие в рассмотрении законопроекта, посчитали, что предложенный законопроект представляет собой рецепцию иностранного законодательства, которое не может вписаться в российскую правовую систему[189].

Понятие «коммерческая концессия» закрепилось в российском праве еще в первой половине XX века, в период становления советской власти. Оно использовалось при заключении «концессионного договора», сущность которого заключалась в том, что государство, как монополист ресурсов, предоставляло право частным лицам (капиталистам) на производство товаров, добычи нефти и других полезных ископаемых, а предприниматели, взамен на оказанные государству услуги, получали процент от прибыли производимых товаров[190]. Важно отметить, что современный договор коммерческой концессии не имеет никакого отношения к концессионному договору.

Договор коммерческой концессии характеризуется следующими признаками:

- является видом предпринимательской сделки, так как его сторонами могут быть только предприниматели;
- является взаимообязывающим договором, порождающим взаимные права и обязанности у сторон договора;
- является комплексным договором, который включает права пользования интеллектуальной собственностью, оказания каких-либо услуг и т. д.;
- является возмездным из-за своего предпринимательского характера;
- представляет собой срочную сделку, даже если срок не определен;
- не является сделкой, когда интересы сторон полностью совпадают. Чаще всего, интересы противоположны, но присутствует общая заинтересованность франчайзера и франчайзи в том, чтобы договор исполнялся успешно, особенно когда вознаграждением является процент от полученной франчайзи прибыли[191].

Согласно статье 1027 ГК РФ, «по договору коммерческой концессии одна сторона

---

[189] Соловьева Е. В. Соотношение договоров франчайзинга и коммерческой концессии / Вопросы российской юстиции. − 2020. − № 6. − С. 208.

[190] Данелян Ш. В., Рышкова Е. В. Соотношение договора коммерческой концессии и договора франчайзинга: правовые аспекты / Актуальные проблемы применения норм гражданского права и процесса, трудового права, семейного права. – 2017. – С. 32.

[191] Стародумова С. Ю., Джибабов М. Р. О соотношении понятий «коммерческая концессия» и «франчайзинг» / Вопросы российского и международного права. − 2016. − № 8. − С. 75.

(правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на товарный знак, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности, на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу - хау)»[192]. Таким образом, предметом договора коммерческой концессии является комплекс исключительных прав успешной компании, которая передает предпринимателю не только деловую репутацию, но и обязуется предоставить наработанный коммерческий опыт, с указанием или без указания территориальных границ в определенной сфере предпринимательской деятельности.

Это определение во многом совпадает с пониманием сущности франчайзинга в мировой практике (п.1.1, гл.1), поэтому ряд отечественных ученых считают, что понятия «коммерческой концессии» и «франчайзинга» являются сопоставимыми, и глава 54 ГК РФ регулирует именно отношения франчайзинга. Например, М.И. Брагинский и В.В. Витрянский отождествляют эти понятия: «понятие «коммерческая концессия» было использовано при подготовке Гражданского Кодекса как наиболее соответствующее по смыслу английскому «franchising»[193]. По мнению Д.П. Стригуновой, содержание договора коммерческой концессии соответствует договору франчайзинга, используемому в мировой практике[194]. Л.Ю. Василевская, Г.А. Лаптев[195], О.В. Новосельцев, Е.А. Суханов также отождествляет «коммерческую концессию» и «франчайзинг», считая, что эти понятия являются синонимами. Л.Ю. Василевская пишет, что «термин «коммерческая концессия» является по существу синонимом вошедших в международную практику терминов «франшиза» и «франчайзинг»[196]; О.В. Новосельцев: «по своему содержанию термины «франчайзинг» и «франшиза» соответствуют содержанию определенных в главе 54 ГК РФ терминов «коммерческая концессия» и «договор коммерческой концессии»[197]. Поддерживает данную позицию Л.Н. Сенников, утверждая, что толкование договора коммерческой концессии в гражданском праве России почти совпадает с часто встречающимся в зарубежном законодательстве понятием «договор франчайзинга» или «франшиза»[198]. По мнению М.Н. Титовой, отношения франчайзинга опосредованы системой соглашений, в основе которых находится договор коммерческой концессии. Данная система состоит из договоров,

---

[192] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021). Статья 1027. URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/49c2afdf04c1ba13e815aa8b44287cd4b6cac9f5/

[193] Брагинский М. И., Витрянский В. В. Договорное право.: Договоры о выполнении работ и оказании услуг. Книга третья: – М. : Статут, 2011. − С. 543.

[194] Стригунова Д. П. Договор международного франчайзинга / Современное право. −2014. − № 12. − С. 137.

[195]Лаптев Г.А. Практика применения договора коммерческой концессии в современной российской правовой действительности / Юрист. − 2014. − № 11. − С. 32.

[196] Василевская Л. Ю., Язев В. А. и др. Коммерческое (торговое) право: − М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – С. 456.

[197] Новосельцев О. В. Оценка коммерческой концессии / Хозяйство и право. − 2000. − № 3. − С. 100.

[198] Сенников Л. Н. Проблемы правового регулирования отношений промышленной собственности: дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03 / Сенников Николай Львович. – М., 2008. – С. 201.

обеспечивающих реализацию соответствующего вида франчайзинга[199].

Другие авторы высказывают противоположное мнение. Например, Д.Е. Шульга в своем исследовании настаивает на том, что нет необходимости вводить в Гражданский кодекс РФ термин «франчайзинг», так как этот термин не запрещено использовать в бизнес практике и законодательстве, а механическое заимствование иноязычной терминологии может отрицательно сказаться не только на внешних достоинствах законодательного акта, но и на эффективности его применения. По мнению Д.Е. Шульги, определение договора коммерческой концессии, сформулированное в статье 1027 ГК РФ, охватывает более широкий спектр договорных отношений, чем институт франчайзинга в его традиционном понимании[200].

В диссертации Е.В. Гелашвили, также утверждается, что «договор франчайзинга отличается от договора коммерческой концессии гораздо более широким комплексом передаваемых по договору прав. В частности, франчайзер (правообладатель) передает другой стороне франчайзи (пользователю) комплекс прав на объекты интеллектуальной собственности: право на использование охраняемой коммерческой информации, а также оказывает в ведении предпринимательской деятельности постоянную всестороннюю помощь, в том числе организационную, коммерческую и техническую»[201]. Данная позиция представляется небесспорной. В статье 1027 ГК РФ действительно ничего не говорится об организационной или какой-либо иной помощи пользователю. Однако статья 1031 ГК РФ императивно закрепляет обязанность правообладателя проинструктировать пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением предоставленных по договору прав, а также, если договором не предусмотрено иное, оказывать пользователю постоянное техническое и консультативное содействие. Фактически, законодатель закрепил в кодексе минимум необходимого содействия пользователю правообладателем, оставив вопросы организационного и коммерческого характера на усмотрение сторон.

И.В. Рыкова также не отождествляет понятия «коммерческая концессия» и «франчайзинг» указывая, что «несмотря на некие общие признаки коммерческой концессии с франчайзингом, коммерческая концессия в общепринятом в международном сообществе понятии франчайзингом не является»[202]. Аналогичную позицию занимает П.Е. Забелин, утверждая, что договор коммерческой концессии содержит только некоторые элементы договора франчайзинга и

---

[199] Титова М. Н. Правовое регулирование отношений франчайзинга при осуществлении предпринимательской деятельности по законодательству Российской Федерации: автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.03 / Титова Мария Николаевна. – М., 2016. – С. 31.

[200] Шульга Д. Е. Регулирование договора коммерческой концессии (франчайзинга) в гражданском праве России: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Шульга Денис Евгеньевич. – Волгоград., 2005. − С. 120.

[201] Гелашвили Е. В. Договор коммерческой концессии: автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.03 / Гелашвили Елена Валерьевна. – Краснодар., 2007. – С. 11.

[202] Рыкова И. Дистрибьюторы и концессионеры / Бизнес-Адвокат. – 2002. – №. 19. – С. 14.

выступает его разновидностью[203]. Неравнозначность договоров подтверждается и тем, что в некоторых странах (например, Франция, Бельгия, Португалия) используются обе договорные конструкции. Коммерческая концессия по своему содержанию, объему прав и обязанностей сторон приравнивается к дистрибьюторскому соглашению. При этом, если в предмет соглашения включается право на использование фирменного наименования производителя, соглашение автоматически трансформируется в договор франчайзинга. Это позволяет говорить о том, что основное отличие рассматриваемых договоров состоит в объеме передаваемых по ним прав: в договоре франчайзинга этих прав больше[204].

В поддержку мнения о неравенстве выступают многие практикующие юристы, которым франчайзинг представляется более системным понятием, чем коммерческая концессия, так как охватывает более широкий пласт общественных отношений. Однако, их правовое регулирование в разных странах может существенно различаться в зависимости от уровня развития и особенностей экономики, а потому каждое государство в рамках своего национального права имеет свое понятие франчайзинга (рисунок 20).

Учитывая, что российский франчайзинговый рынок приспособился к существующим нормам и динамично развивается уже третий десяток лет, в юридической практике позволяется использовать термин «франчайзинг» в отношении коммерческой концессии.

Автор согласен с точкой зрения о том, что понятие «коммерческая концессия» (использованное в российском законодательстве) и понятие «франчайзинг» (известное в зарубежной практике предпринимательской деятельности) не являются синонимами и, что договор коммерческой концессии не охватывает всех нюансов франчайзинговых отношений, но в сложившейся российской практике, франчайзинг следует понимать, прежде всего, как сделку, которая опосредуется договором или системой договоров. При этом основой сделки является договор коммерческой концессии, как юридический механизм предоставления комплекса исключительных прав.

Кроме главы «Коммерческая концессия», в части интеллектуальных прав франчайзинг регулируется IV частью ГК РФ «Права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации» (вступила в силу с 1 января 2008 года), Федеральным законом от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» и Федеральным законом от 29 июля 2004 года №98-ФЗ «О коммерческой тайне».

---

[203] Забелин П. Е. Соотношение договора коммерческой концессии с договором франчайзинга / Юристъ-Правоведъ. – Ростов н/Д.: Изд-во Рост. юрид. ин-та МВД России, 2011. – № 4. – С. 103.

[204] Соловьева Е. В. Соотношение договоров франчайзинга и коммерческой концессии / Вопросы российской юстиции. − 2020. − № 6. − С. 206-207.

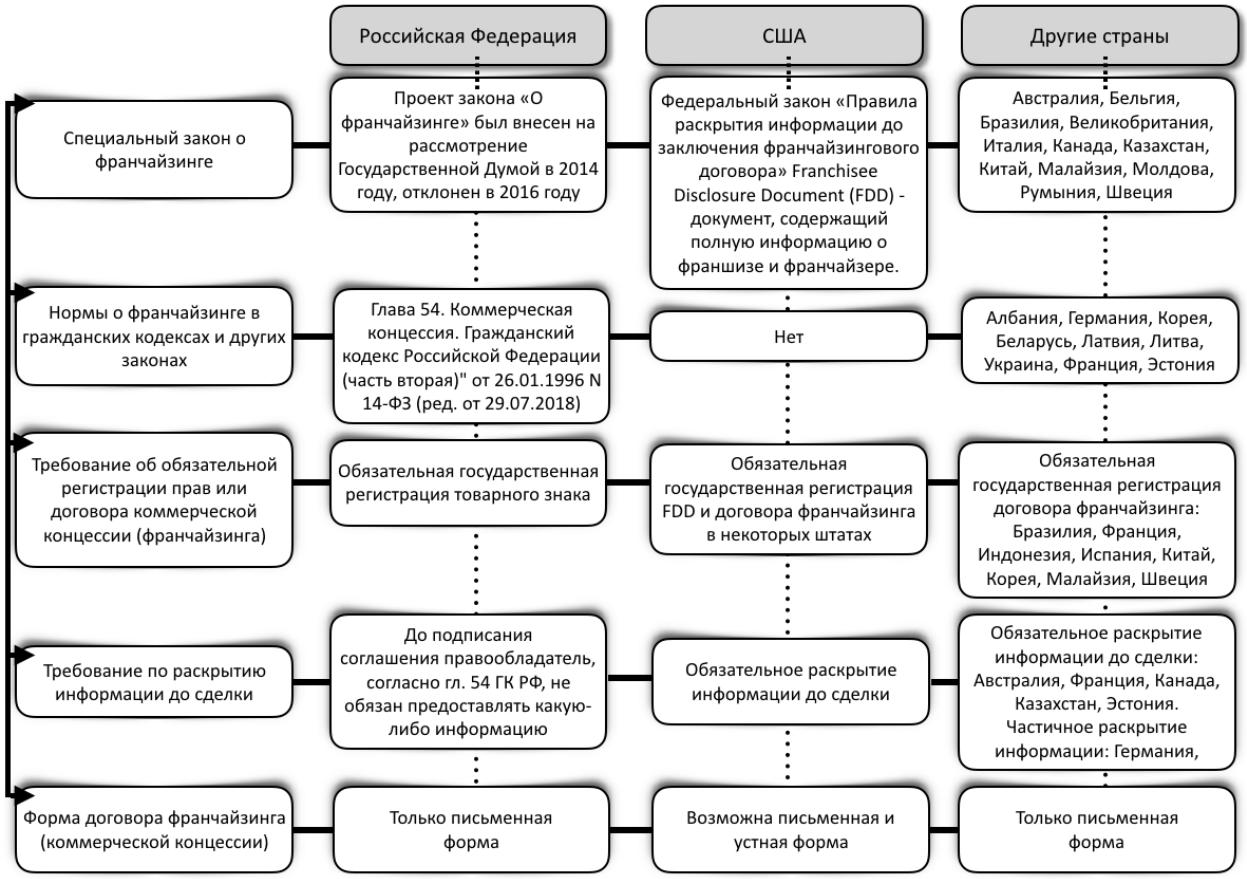


Рисунок 20 − Законодательство, регулирующее франчайзинговую деятельность в разных странах

Источник: составлено автором на основе[205],[206],[207], [208],[209]

Как уже было сказано выше, сторонами по договору коммерческой концессии могут быть коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Согласно договору пользователю (франчайзи) передается деловая репутация и коммерческий опыт правообладателя (франчайзера). Помимо этого, пользователь получает возможность применять в своей предпринимательской деятельности целый комплекс

[205] Устюжанин А. А. Зарубежный опыт и российская практика развития франчайзинга. афтореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.14 / Устюжанин Александр Алексеевич. – М., 2010. – С.19.
[206] Семериков А. Брендированный рост. Коммерсант. / Экономический форум : Приложение № 94. − С. 87. − URL : https://www.kommersant.ru/doc/4836709 (Дата обращения: 03.09.2021).
[207] Иванова Е. Ю., Романовский Е. А. Международно-правовое регулирование франчайзинговых отношений: проблемы и перспективы / Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – № 6-2. – С. 43-46.
[208]URL: https://www.franchising.com/articles/uscs_report_franchising_industry__a_reference_for_us_exporters.html (Дата обращения: 03.09.2021).
[209] Малкина В., Малкин И. Бизнес франчайзера: начало / «ADVANCED ADVICE» − Вильнюс.: − 2014. – С.18. − URL: http://franchisehub.eu/sites/franchisehub.eu/files/upload/ZOR_RU.pdf (Дата обращения: 03.09.2021).

исключительных прав, принадлежащих правообладателю. Это могут быть право на коммерческое обозначение правообладателя, секрет производства (ноу-хау), доступ к охраняемой коммерческой информации, использование товарного знака или знака обслуживания.

Передача права на использование объектов интеллектуальной собственности является основным элементом договора коммерческой концессии. Основные объекты интеллектуальной собственности в рамках системы франчайзинга - товарный знак или знак обслуживания, патенты, авторские права (объекты, подтвержденные охранными документами), ноу-хау (объекты, не подтвержденные охранными документами).

Товарный знак и знак обслуживания — это обозначения, способные отличать товары и услуги одних юридических и физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических и физических лиц. Законом закрепляется его правовая охрана. Товарный знак регистрируется в Роспатенте на основе заявки физического или юридического лица. После проведения экспертизы владельцу выдается свидетельство, удостоверяющее исключительное право владельца на товарный знак, после чего, без его разрешения пользование товарным знаком третьими лицами запрещено.

На изобретения, полезные модели, промышленные образцы франчайзером должны быть получены охранные документы (патенты), подтверждающее исключительное право обладателя на их использование. Отношения по данным правам регулируются ГК РФ.

Термин «ноу-хау» является сокращенным выражением «know how to do it» - «знать, как это сделать», дословный перевод «знать как». Другими словами — это объем коммерческой информации, имеющей практическое применение, но не оформленной патентами или другими аналогичными документами. Ноу-хау может содержать сведения технического и нетехнического характера, относящиеся к организации бизнеса, экономике и финансированию производства, маркетинговым исследованиям, коммерческим секретам[210].

В договоре необходимо максимально четко конкретизировать все объекты (нематериальные и материальные активы), права на которые будут предоставлены:

• для товарного знака или знака обслуживания обязательно указать дату его регистрации в РФ и номер регистрации в реестре Роспатента;

• в отношении дизайн проектов рекомендуется сделать ссылку на конкретное приложение к договору;

• в отношении программного обеспечения или базы данных указать название, назначение, объем, версию;

---

[210] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М. : Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. − С. 37-38.

• в отношении конфиденциальной информации (ноу-хау) очень важно четко определить ее перечень со ссылками на конкретные документы.

Предмет договора является главной его частью, без которой договор будет признан незаключенным. Следует особо подчеркнуть, что предоставление права использования товарного знака или знака обслуживания - обязательное условие для договора коммерческой концессии. Товарный знак (знак обслуживания) должен быть обязательно зарегистрирован на территории РФ, в противном случае, заключение договора коммерческой концессии невозможно. Регистрация товарного знака в Роспатенте обычно занимает не менее 12 месяцев[211], и это время необходимо закладывать при планировании создания франчайзинговой сети.

Согласно статье 1027 ГК РФ, договор коммерческой концессии определяет объем использования комплекса исключительных прав с указанием территориального ограничения использования этих прав. Другими словами, в договоре должны быть определены разрешенные способы использования передаваемых объектов (комплекса прав):

- виды допустимого использования конкретного объекта (например, воспроизведение, копирование, распространение, доведение до общего сведения, прокат, размещение на товарах и при оказании услуг, размещение на документации, введение в оборот, предложение к продаже, ввоз через границу, переработка и т. п.);
- цели использования (ведение конкретной предпринимательской деятельности, оказание конкретных услуг, реклама, маркетинг и т. п.);
- срок использования (не должен превышать срок охраны самого объекта в соответствии с законом; например, если срок охраны товарного знака составляет 10 лет, то нельзя предоставить право использования товарного знака на больший срок);
- территория разрешенного использования (например, страна, регион, город, район).

Закон предусматривает специальные требования к оформлению договора коммерческой концессии, соблюдение которых является обязательным, в противном случае договор признается недействительным (ст.1028). Во-первых, договор должен быть заключен в письменной форме. Правомерность этого требования не вызывает сомнений. Это правило присутствует повсеместно в зарубежной практике и оправдано сложным характером взаимоотношений по договору франчайзинга. Во-вторых, предоставление по договору коммерческой концессии права использования в предпринимательской деятельности пользователя комплекса исключительных прав правообладателя подлежит регистрации в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности (Роспатенте). При несоблюдении требования о

[211]URL: https://rospatent.gov.ru/ru/stateservices/gosudarstvennaya-registraciya-tovarnogo-znaka-znaka-obsluzhivaniya-kollektivnogo-znaka-i-vydacha-svidetelstv-na-tovarnyy(Дата обращения: 05.09.2021).

государственной регистрации предоставление права использования считается несостоявшимся. Следует отметить, что внесение изменений в условия договора, а также его досрочное расторжение подлежат регистрации в том же порядке, что и заключение договора (ст.1036).

Договор коммерческой концессии является возмездным и предполагает получением правообладателем вознаграждения от пользователя (ст.1030). Вознаграждение по договору коммерческой концессии может выплачиваться в форме фиксированных разовых и (или) периодических платежей, отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров или иной форме, предусмотренной договором. Порядок выплаты вознаграждения следует рассматривать как рекомендацию. И в международной, и в отечественной практике вознаграждение, как правило, носит комплексный характер и включает единовременную стоимость франшизы, роялти, отчисления в рекламный фонд.

Важно, что вознаграждение по договору коммерческой концессии уплачивается за предоставление права использования комплекса прав. В связи с этим, пользователь должен иметь ввиду, что неиспользование комплекса прав по его инициативе не является основанием для невыплаты вознаграждения.

Обязанности правообладателя по договору подразделяются на императивные и диспозитивные. Императивные обязанности возлагаются на правообладателя по договору в обязательном порядке (стороны не могут их исключить), диспозитивные обязанности - только в тех случаях, если иное не предусмотрено договором.

К числу императивных обязанностей правообладателя относится поддержка пользователей после заключения договора (статья 1031): передача пользователю всей информации, необходимой для реализации исключительных прав и осуществления коммерческой деятельности (техническая, коммерческая информация, инструктаж), а также предоставление предусмотренных договором лицензий, оформленных в установленном порядке.

Статья 1034 предусматривает субсидиарную ответственность и солидарную ответственность правообладателя. Разница между этими двумя типами ответственности в том, производит или не производит франчайзи товары по договору коммерческой концессии. Субсидиарная ответственность означает, что правообладатель несет ответственность по требованиям, предъявляемым к пользователю о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых пользователем по договору коммерческой концессии. В этом случае, клиент сначала обращается с претензией к пользователю (франчайзи), и, если остался не удовлетворён ответом, - к франчайзеру. Второй тип означает ответственность по требованиям, предъявляемым к пользователю как изготовителю продукции (товаров) правообладателя. Другими словами, если некий франчайзи во Владивостоке приготовил несъедобную пиццу, отвечать за некачественный

продукт будет, в том числе и франчайзер, находящийся в Москве.

Законодательство предусматривает серьезный уровень субсидиарной и солидарной ответственности франчайзера за деятельность своих партнеров. Российская Ассоциация Франчайзинга поднимала вопрос о лимитировании ответственности в тех случаях, когда проблемы связаны именно с деятельностью франчайзера – такая версия была принята в первом чтении изменений к 54 главе ГК (Федеральный закон от 18.07.2011 N 216-ФЗ "О внесении изменений в часть вторую Гражданского кодекса Российской Федерации") в Государственной Думе. Закон гласил, что если негативные последствия для потребителя возникли в результате деятельности правообладателя, к примеру, были вызваны недостатками той или иной технологии, то отвечать должен франчайзер. А если виноватым является пользователь, отклонившийся от предписанной франчайзером технологии, что привело к негативным последствиям, то ответственность несет исключительно пользователь. Однако в итоге такая версия была отклонена, законодатели решили: раз потребитель ориентируется в своих рыночных предпочтениях на бренд, то правообладателю необходимо самостоятельно обеспечить хотя бы минимальный уровень качества связанных с этой маркой товаров и услуг.

Диспозитивные обязанности правообладателя (условия, предусмотренные законом, но которые стороны могут исключить или изменить) заключаются в следующем (статья 1031):

- обеспечить регистрацию договора коммерческой концессии;
- оказывать пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников. Зависимость технического и консультативного содействия от условий договора позволяет правообладателю свести свои обязанности до минимума, что противоречит сущности франчайзинговых отношений.
- контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем на основании договора коммерческой концессии. Данная функция правообладателя не относится к числу существенных условий договора и может не конкретизироваться, несмотря, на то, что обязательность контроля находится в интересах правообладателя, позволяя обеспечить эффективность функционирования франчайзинговой сети[212].

Обязанности пользователя по договору коммерческой концессии, вопреки традиционным представлениям, включают в себя обязанности не только перед правообладателем, но и перед третьими лицами, с которыми он вступает во взаимоотношения при осуществлении предпринимательской деятельности с использованием исключительных прав, деловой репутации

[212] Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М. : Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. − С. 38-39.

и коммерческого опыта правообладателя[213].

Обязанности перед правообладателем (статья 1032) состоят в следующем:

- использовать при осуществлении предусмотренной договором деятельности фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя указанным в договоре образом;
- обеспечивать соответствие качества производимых товаров (работ, услуг) качеству аналогичных товаров (работ, услуг) правообладателя;
- соблюдать инструкции и указания правообладателя по использованию комплекса исключительных прав;
- не разглашать секреты производства правообладателя и другую конфиденциальную коммерческую информацию.

Имеется в виду не только охраняемая коммерческая информация, но и иная коммерческая информация, в отношении которой договором предусмотрено сохранение ее конфиденциальности (например, размер вознаграждения, выплачиваемый пользователем правообладателю; планируемый ассортимент товаров, которые будут выпускаться пользователем с использованием товарного знака правообладателя в будущем году). Обеспечение конфиденциальности важной для бизнеса информации является необходимым шагом для предотвращения утечки информации, в том числе конкурентам. Под «конфиденциальностью» понимается режим ограниченного доступа к информации, который может быть обязателен для лица, получившего к ней доступ, либо в силу закона, либо в силу принятого на себя обязательства по договору.

Обеспечение режима конфиденциальности осуществляется в двух вариантах:

1.Охрана информации в качестве секрета производства (ноу-хау) без использования режима коммерческой тайны. Чтобы ноу-хау подлежало защите, должны применяться разумные меры по охране этой информации от разглашения. Например:

- установить четкий перечень информации, которая составляет ноу-хау;
- ввести режим ограниченного доступа к этой информации сотрудников и учет лиц, которые имеют соответствующий доступ;
- подписывать договор о неразглашении информации и/или договор на ознакомление с ноу-хау. В договоре важно четко обозначить допустимые способы использования информации, а также ответственность за разглашение.

2. Охрана информации с использованием режима коммерческой тайны, где

[213] Брагинский М. И., Витрянский В. В. Договорное право / Книга третья: Договоры о выполнении работ и оказании услуг. – М. : «Статус», 2011. – С. 441.

предусмотрены более жесткие требования для обеспечения защиты информации от разглашения. В законе «О коммерческой тайне» установлен конкретный перечень обязательных мер по охране информации:

- подготовка положения о коммерческой тайне;
- учет лиц с доступом к коммерческой тайне;
- нанесение грифа «коммерческая тайна» на все документы, содержащие секретную информацию, с наименованием обладателя такой информации;
- ознакомление работников под подпись с положением о коммерческой тайне;
- применение при необходимости средств и методов технической защиты конфиденциальности информации.

После принятия вышеуказанных мер можно говорить о введении режима коммерческой тайны, который создает правовую защиту интеллектуальной собственности франчайзера с применением Уголовного Кодекса (незаконный сбор сведений, составляющих коммерческую тайну, является преступлением (статья 183 УК РФ) и Трудового Кодекса (разглашение сведений, составляющих охраняемую законом тайну, является основанием для привлечения работников к полной материальной ответственности (п. 7 ч. 1 статья 243 ТК РФ) и основанием для увольнения сотрудника (статья 81 ТК РФ). Закон «О защите конкуренции» устанавливает запрет на недобросовестную конкуренцию, связанную с незаконным получением, использованием или разглашением коммерческой тайны (статья 14.7).

К обязанностям пользователей перед третьими лицами относится:

- необходимость информировать потребителей о том, что деятельность предприятия осуществляется по договору коммерческой концессии.

Это положение сохранилось со времен первой редакции 54 главы и свидетельствовало о несовершенстве российского франчайзингового рынка. В частности, американском «McDonald’s» никто не вывешивает договор, чтобы информировать посетителей о том, что они пришли в ресторан, работающий на условиях франчайзинга. К настоящему времени ситуация изменилась: идентичность франчайзера с франчайзи стало неотъемлемой чертой российских франчайзинговых сетей.

- оказывать потребителю весь спектр услуг, предоставляемых правообладателем. Это способствует защите прав потребителей, которые, обращаясь к франчайзинговой сети правообладателя, вправе рассчитывать на стандартный уровень качества товаров (работ, услуг) и обслуживания, и обеспечению интересов правообладателя, стремящегося сохранить одинаковый уровень обслуживания во всех звеньях своей сети.

Согласно 54 главе ГК РФ в договоре коммерческой концессии разрешается устанавливать

ряд ограничений, усиливающих франчайзинговую сеть. В частности, правообладатель не имеет права предоставлять другим лицам аналогичные права на закрепленной за пользователем территории и вести собственную аналогичную деятельность на этой территории. Пользователь не имеет права конкурировать с правообладателем на территории действия договора, а также получать аналогичные права у конкурентов правообладателя (в международной практике нет препятствий для владения несколькими франшизами аналогичного профиля одновременно). Кроме этого, пользователь в обязательном порядке должен согласовывать с правообладателем месторасположение помещений, их внешнее и внутреннее оформление. Одна из «фишек» франчайзинга в России в том, что договор концессии - единственная возможность ограничить конкуренцию: любые другие способы запрещает антимонопольное законодательство. Франчайзер и франчайзи могут договориться об «эксклюзиве на территорию» и прописать запрет на сотрудничество с конкурентами[214].

Более того, после изменений и дополнений, внесенных в Гражданский Кодекс в 2011 году[215] (всего 54 глава изменялась и дополнялась трижды: в 2006, 2011 и 2014 годах), закон разрешает придерживаться единой ценовой политики в сети, согласно которой франчайзи будут продавать товары по определенным, зафиксированным правообладателем ценам. Ранее существовавшие в Кодексе запреты были призваны поощрять ценовую конкуренцию между пользователями франшизы и гарантировать их самостоятельность по отношению к правообладателю. Однако данный подход не соответствовал российской практике франчайзинга, предполагающей конкуренцию между разными сетями (брендами), но не между пользователями-франчайзи внутри одной сети.[216]

Это уникальное условие российского законодательства - нигде больше в мире такой возможности нет, наоборот, американские и европейские антимонопольные органы противодействуют этому положению.

Следует отметить, что изменения, внесенные ФЗ № 216 в 54 главу ГК РФ, скорректировали ошибки, допущенные в предыдущих редакциях. Основная причина существовавших несоответствий заключалась в том, что договор коммерческой концессии в России появился раньше, чем стало понятным, что представляет собой франчайзинг. При первичной разработке закона использовались нормы других правовых систем, которые не в

---

[214]Юрист рассказала, чем законодательство о франчайзинге в России лучше западного. − URL: https://buybrand.ru/news/25893/ (Дата обращения: 11.09.2021).

[215] Федеральный закон от 18.07.2011 N 216-ФЗ "О внесении изменений в часть вторую Гражданского кодекса Российской Федерации". – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_298615/ (Дата обращения: 11.09.2021).

[216] Нуралиев Б. Г., Пущин В. С., Салимов А. Р. Поддержка развития франчайзинга в России: изменения в гл. 54 Гражданского кодекса вступают в силу в октябре (ФЗ-216). Эксперт. − 2011. − № 37. − С. 53-54.

достаточной степени были адаптированы к российской действительности.

Выравнивание законодательства и практики франчайзинга дало новый импульс развитию этой модели ведения бизнеса на отечественном рынке. Практически сразу после вступления закона в силу, в апреле 2012 года, компания «McDonald's» приняла историческое решение по продаже своей первой франшизы в России. В числе факторов, так долго мешающих «McDonald's» начать действовать на отечественном рынке по франчайзинговой схеме, руководители компании называли слабую защиту прав франчайзера в законодательстве РФ.[217] В настоящее время российская правовая база позволяет компании использовать ту же модель работы, что и во всем мире.

Еще одна особенность российского законодательства - требование о том, чтобы у пользователя, надлежащим образом исполнявшего свои обязанности, по истечении срока, было преимущественное право на заключение договора коммерческой концессии на новый срок. При этом, условия договора могут быть изменены по соглашению сторон.[218] Данное право действует в течение года с момента окончания срока действия первоначального договора, и в этот период правообладатель не может заключать договора концессии и субконцессии на эту же территорию с другими лицами. В противном случае он возмещает пользователю убытки.

Этого положения опасаются, как правило, зарубежные франчайзеры, поскольку не всегда хотят быть связанными отношениями с российскими франчайзи на долгие годы, предпочитая иметь гибкость в способах прекращения отношений и привлечения другого франчайзи на следующем этапе своего развития.

Изменение и прекращение договора коммерческой концессии осуществляется согласно общим положениям (глава 29 ГК РФ), внесение изменений и досрочное расторжение регистрируется в таком же порядке, что и заключение договора (статья 1036, статья 1037). Однако существуют и специальные основания для прекращения договора:

- в случае прекращения принадлежащего правообладателю права на товарный знак, знак обслуживания, коммерческое обозначение, без замены их новыми аналогичными правами;

---

[217] В начале 90-х годов две крупнейшие сети фаст-фуда «Mc'Donald's» и «Subway» вышли на российский рынок. Обе эти компании - успешны франчайзеры, открывшие свои рестораны практически во всех странах мира. Однако в России они выбрали различные пути развития. Компания «Mc'Donald's» полностью отказалась от возможности построения в России франчайзинговой сети из-за несовершенного законодательства. своей российской сети ресторанов на основе модели франчайзинга. При том, что из более чем 30 тысяч ресторанов этой сети по всей планете лишь 15% принадлежат самой корпорации, все остальные работают как франчайзи. «Subway» пошел другим путем и сразу же предложил российским предпринимателям покупку франшизы. Однако, потенциальным франчайзи было поставлено жесткое условие – иметь в собственности или долгосрочной аренде помещение, отвечающее требованиям франчайзера, - хотя нигде в мире такое требование сетью никогда не предъявлялось. Из-за этого сеть в России развивалась крайне низкими темпами до 2008 года, пока ограничение не было снято.

[218] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021). Статья 1035.URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/b2e1d96bbcb0f9755f12ac4383e07f7d685d0761/ (Дата обращения: 14.09.2021).

- при объявлении одной из сторон банкротом.[219]

Возможно прекращение договора коммерческой концессии в одностороннем порядке. Каждая из сторон договора, заключенного без указания срока его действия, во всякое время вправе отказаться от договора, уведомив об этом другую сторону минимум за 6 месяцев до события. От договора, заключенного на определенный срок или без указания срока его действия, можно отказаться, уведомив об этом противоположную сторону не позднее чем за 30 дней, если договором предусмотрена возможность его прекращения уплатой отступного. Правообладатель вправе расторгнуть договор в одностороннем порядке в случае грубых нарушений пользователем инструкций и технологий (чтобы избежать недопонимания сторон, перечень таких нарушений должен быть явно поименован), способов и условий использования предоставленного комплекса исключительных прав, обязанности выплатить правообладателю вознаграждение в установленный договором срок, несоответствия качества товаров или услуг. Однако, такое расторжение возможно, только если нарушение не будет устранено в прописанный в договоре срок после получения пользователем официального уведомления.

Юридическая компания «Усков и партнеры» на основе анализа судебной практики за 2016-2017 годы по заключенным договорам коммерческой концессии выявила, что больше всего споров возникает по поводу неисполнения обязательств по уплате роялти. «Лидером» по количеству исков к своим франчайзи за указанный период стала компания «Тонус-клуб», предоставляющая фитнес услуги (восемь обращений в суд). Все иски разрешены в пользу франчайзера[220].

Франчайзеры отмечают, что на практике у них нет возможности заставить франчайзи добросовестно выполнять требования технологии, если он сам в этом не заинтересован. Самым действенным средством является угроза расторжения договора, но если пытаться это сделать в соответствии общепринятым порядком через арбитражный суд, то достижения результата придется ждать весьма длительный срок. В течение этого времени, недобросовестный франчайзи будет пользоваться товарным знаком франчайзера, не обеспечивая требуемого качества обслуживания клиентов. Поэтому, в 54 главе ГК РФ закреплена возможность для франчайзера отказаться от договора с таким франчайзи в случае, если пользователь не выполнил письменного требования партнера по устранению нарушений, или устранил, а затем вновь возобновил нарушения. Это положение обеспечивает более серьезное отношение франчайзи к соблюдению договоренностей.

---

[219] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021). Статья 1036. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/4c5f2410246fc7922ca53afddae7105fde7ecb7d/ (Дата обращения: 14.09.2021).

[220] Кашин С. Совет да развод / Рынок франчайзинга. РБК+. – URL: https://plus.rbc.ru/news/5a54c2687a8aa90359bc6a74 (Дата обращения: 14.09.2021).

В рамках российского законодательства договор коммерческой концессии является эталонным способом оформления франчайзинговых отношений, но не единственным. Отсутствие юридически закрепленного термина «франчайзинг» привело к тому, что предприниматель вправе выбирать, работать ему по договору коммерческой концессии или избрать другую юридическую базу. В ряде случае франчайзеры отказываются от договора коммерческой концессии в силу длительности его оформления из-за обязательной регистрации в Роспатенте (товарный знак должен быть зарегистрирован до принятия решения о развитии по франчайзингу).

Альтернативой может быть:

- лицензионный договор на возмездное или безвозмездное предоставление право использовать один или несколько результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации в определенном объеме (ноу-хау, товарный знак, бренд бук, дизайн-проекты и т.п.) Цель договора - передача права на использование отдельных нематериальных активов.
- агентский договор, по которому одна сторона осуществляет определенные действия (поиск партнеров, маркетинговые и рекламные кампании, обучающие мероприятия, развитие бизнеса в определенном регионе) в пользу другой стороны. Цель договора – выполнение поручений франчайзера.
- дистрибьюторский договор - поставка на постоянной основе и за вознаграждение дистрибьютору продукт для продажи его третьим лицам на определенной территории от своего имени и в своих интересах. Цель - организация сбыта, продвижения и распространения товаров, производимых франчайзером.

Для организации партнерских отношений на различных уровнях возможно заключение смешанных договоров, сочетающих в себе все или некоторые условия: оказание услуг контрагенту (обучение, техническая поддержка и т. п.); обязательства контрагента по продаже товаров или оказанию услуг третьим лицам; предоставление прав на использование нематериальных активов.

Лицензионный договор и договор коммерческой концессии являются основными договорными формами, которые используют участники франчайзинговых отношений с целью выхода на новые рынки с передачей исключительных прав[221]. У договоров много общих черт, но есть и отличия, которые необходимо учитывать франчайзеру при выборе договорной конструкции. Сравнение основных признаков лицензионного договора и договора коммерческой концессии представлено на рисунке 21.

[221] Баттахов П.П. Договор коммерческой концессии как договорная форма предоставления исключительного права на объекты промышленной собственности// Труды Института государства и права Российской академии наук. 2014. № 2. С. 131.

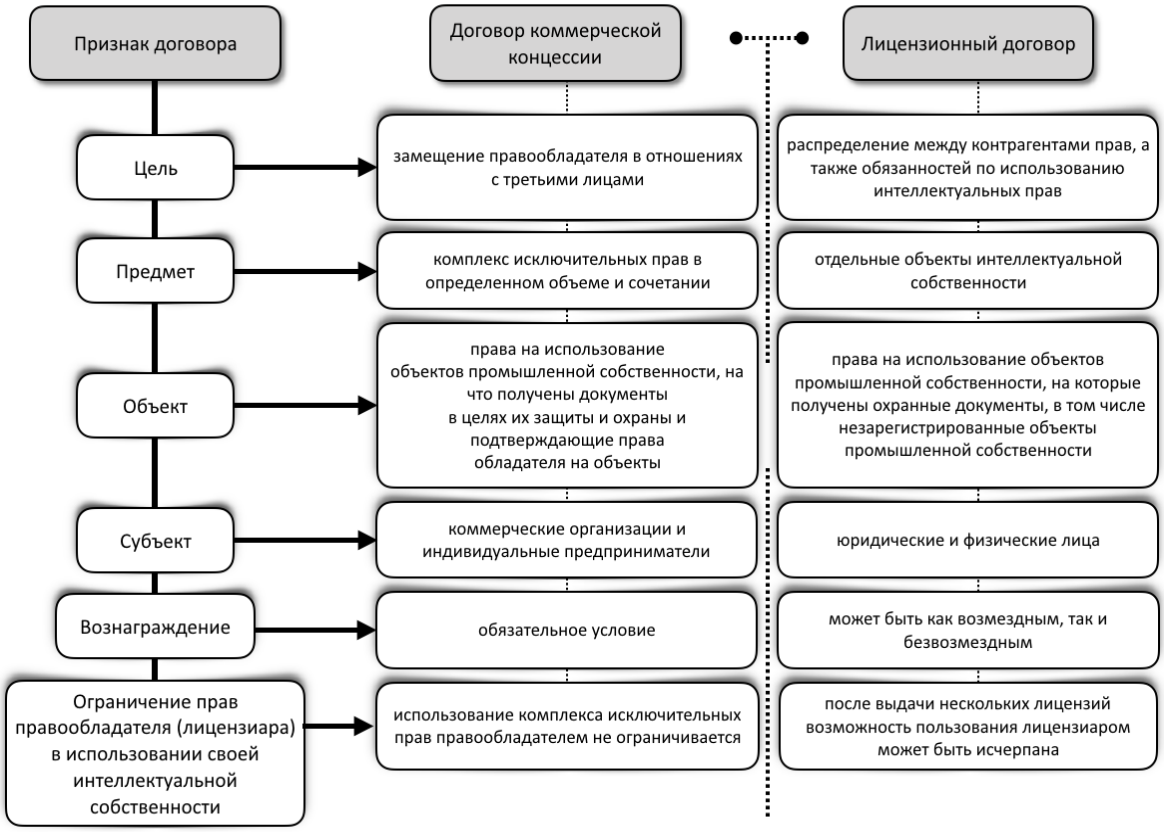


Рисунок 21 – Сравнительный анализ основных положений договора коммерческой концессии и лицензионного договора

Источник: составлено автором на основе [222], [223], [224].

Следует отметить, что в последние годы многие компании перешли с альтернативных конструкций на договор коммерческой концессии по нескольким причинам. Во-первых, он дает исчерпывающее регулирование самого сотрудничества по франчайзингу: от основных обязательств сторон до подробного алгоритма расторжения договора в силу разных обстоятельств, а также возможность в одном договоре передать целый комплекс прав партнеру. Во-вторых, появились актуальные рейтинги франшиз (РБК, BUYBRAND, Franshiza.ru, национальный реестр франшиз Российской Ассоциации франчайзинга, реестр надежных франшиз ТПП РФ, каталог франшиз портала Бизнес-навигатор МСП), способствующие продвижению франшиз на рынке, но попасть в рейтинг могут только те франчайзеры, которые

[222] Коваленко А. А. Договор коммерческой концессии: сравнительный анализ ключевых аспектов по проссийскому и зарубежному законодательству / Вестн. Моск. ун-та. : Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2017. – № 3. – С. 58.
[223] Попов А. В. К вопросу о предмете договора коммерческой концессии / Образование и право. – 2012. – № 8 (36). – С. 26–30.
[224] Демичева Е. А. Дифференцирование договора коммерческой концессии от смежных договоров // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2013. – № 6. – С. 54–59.

заключают и регистрируют передачу прав по договору коммерческой концессии в Роспатенте[225]. Кроме того, поддержка правительства в виде компенсаций и субсидий (что особенно актуально в период пандемии) также доступна только участникам франчайзингового рынка, закрепивших свои отношения договором коммерческой концессии.

Еще одно существенное отличие российского законодательства от международных стандартов регулирования франчайзинговых отношений заключается в том, что положения 54-ой главы Гражданского Кодекса не предусматривает требований по раскрытию информации о франшизе до заключения договора коммерческой концессии, как это принято в мировой практике. В этом вопросе большинство стран руководствуются модельным законом, разработанным Международным институтом унификации частного права (УНИДРУА[226]) в 2002 году «О раскрытии информации о франшизе». Документ устанавливает базовые категории информации, подлежащей раскрытию правообладателем перед потенциальным пользователем до заключения договора[227].

Преддоговорной этап франчайзинговых отношений играет важную роль в реализации договора франчайзинга, так как создает юридические гарантии для пользователя (франчайзи) и защищает его от недобросовестных действий правообладателя (франчайзера)[228], который обычно выступает более сильной стороной, диктуя условия договора. В России выбор того или иного франчайзера часто происходит на основе информации, которую сочтёт нужным сообщить франчайзер, информации, полученной из каких-либо других источников и интуиции франчайзи.

В целом, нормы регулирования договора коммерческой концессии, которые содержит 54 глава ГК РФ, имеет все характерные черты франчайзинга и соответствует российской практике, что позволяет вести в России «адекватный» и взаимовыгодный франчайзинговый бизнес.

Однако закон не лишен недостатков:

1. Отсутствие в отечественном законодательстве понятия «франчайзинг», позволяет использовать для правового оформления франчайзинговых отношений различных видов договоров (коммерческой концессии, лицензионный и др.), что в значительной степени затрудняет идентификацию компаний, использующих франчайзинговую бизнес-модель. Как следствие, статистика российского франчайзингового рынка не является абсолютно достоверной.

---

[225]Арония Е. Договор коммерческой концессии – договор франчайзинга. – URL: https://franshiza.ru/article/read/dogovor_kommercheskoj_koncessii_-_dogovor_franchajzinga/ (Дата обращения: 15.09.2021).

[226]Model Franshise Disclosurelaw adopted by UNIDROIT – URL: https://www.unidroit.org (Дата обращения: 15.09.2021).

[227] Юрицин А. А. Франчайзинг и договор коммерческой концессии: итоги и перспективы правового регулирования: монография. – М.: Юницинформ, 2018. – 264. – С. 184.

[228]Кондратьева Е. А. Одиннадцать особенностей договора коммерческой концессии / Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права. – 2014. – № 3. – С. 42-43.

2. Изложение статьи 1031 сужает смысл понятия «франчайзинг», относя к диспозитивным, а не императивным обязанностям правообладателя, оказание «пользователю постоянного технического и консультативного содействия, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников». Франчайзинг представляет собой высокий уровень кооперации партнеров (франчайзера и франчайзи), включающий предоставление права на использование комплекса интеллектуальной собственности франчайзера и постоянную поддержку франчайзи не только на стадии запуска бизнеса, но и на протяжении всего периода сотрудничества. Формулировка «если договором коммерческой концессии не установлено иное» ставит в зависимость от условий договора обязанности правообладателя по поддержке пользователей, что противоречит сущности франчайзинговых отношений[229].

3. К диспозитивным обязанностям правообладателя относится управленческий контроль за пользователем. Это также необходимая составляющая франчайзинга. Императивное закрепление этого положения в российском законодательстве позволит еще больше приблизить договор коммерческой концессии к договору франчайзинга и ограничить от неправильного изложения сущности франчайзинга.

4. Гражданский Кодекс РФ не содержит ограничений по продолжительности срока действия договора коммерческой концессии. При заключении договора на неопределённый срок согласно статье 1037 (п.1) стороны вправе отказаться от договора, уведомив об этом другую сторону за шесть месяцев. Это положение позволяет правообладателю направить такое уведомление пользователю сразу после получения от него первоначального взноса. С другой стороны, потерпевшей стороной может оказаться правообладатель, если пользователь, заинтересован в получении доступа к коммерческой тайне и интеллектуальной собственности правообладателя для использования их в своей собственной предпринимательской деятельности. Установление минимального порога для продолжительности действия договора коммерческой концессии позволило бы исключить подобные ситуации.

5. Отсутствие нормативного регулирования и регламентации преддоговорного этапа франчайзинговых отношений создает благоприятные условия, при которых недобросовестные франчайзеры имеют возможность предоставлять потенциальным партнерам неполную или недостоверную информацию о франшизе. Представляется, что для создания цивилизованного франчайзингового рынка требуется нормативное регулирование и регламентация преддоговорного этапа франчайзинговых отношений.

Пробелы в российском законодательстве, являются причинами существования

---

[229]Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021). Статья 1031. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/63737f8d6f17bc8b1143e57df31ab01d6ccda8dc/ (Дата обращения: 14.09.2021).

мошеннических схем во франчайзинге, что тормозит развитие этой сферы и дискредитирует франчайзинговую бизнес-модель.

4.1.2. Мошеннические схемы во франчайзинге

Следует отметить, что проблема мошенничества существует не только в России, но и в странах, где франчайзинг имеет длительную историю и качественную правовую базу, в частности, в США, у которых одно из наиболее совершенных законодательств в области франчайзинга. Проблема возникла в 70-е годы 20 века, когда на фоне активного развития франчайзингового бизнеса, стали появляться предложения ложных франшиз, и не потеряла своей актуальности в настоящее время.

В США распространение получил такой вид мошенничества как «франчайзинговые пирамиды». Используется классическая схема построения пирамид: организаторы приглашают потенциальных покупателей к вступлению во франчайзинговую сеть с обязательным условием привлечения новых членов, за вознаграждение, которое формирует высокий доход франчайзи. Для того, чтобы обеспечить получение декларируемых доходов всеми участникам системы, расширение пирамиды должно быть бесконечным, что приводит, в конечном счете, к ее разрушению.

В России чаще встречаются так называемые ложные франшизы (по оценкам экспертов, доля таких франшиз на российском рынке составляет не менее 20%[230]), которые условно можно разделить на три вида мошеннических схем:

- «дутые» (несуществующие) франшизы;
- «псевдо-франшизы»;
- «франшизы-полуфабрикаты».

«Дутые» франшизы или франшизы-«однодневки» – это пустышка, которая существует только на бумаге. Как правило, такая франшиза очень красиво упакована: имеет звучное и пафосное название, привлекательное предложение – при скромной стоимости франшизы потенциальным франчайзи обещаются высокие доходы. По факту эти предложения не имеют ничего в основе и оказываются сплошным обманом. Основная задача мошенников – получить от франчайзи вступительный взнос в виде паушального взноса и исчезнуть.

К этой же категории относятся мошеннические схемы продажи несуществующих

[230] Бизнес с чужого плеча / Финансовая газета. Международный еженедельник. – 2018. – Вып. 37. – С. 3.

франшиз крупных сетевых компаний, которые не развиваются по франчайзингу. Самые известные примеры: сеть магазинов продуктов и алкогольных напитков «Красное& Белое», супермаркеты «Азбука вкуса», магазины по продаже детских товаров «Детский мир», продовольственная сеть «ВкусВилл», аптечная сеть «36.6», сеть продовольственной розницы «Дикси» (с 2019 года компания начала франчайзинговый проект, но под брендом «Первым делом»[231]). Все эти компании чрезвычайно успешны и популярны, обладают сильным брендом, поэтому тысячи людей ежемесячно ищут информацию об их франшизах. Этим пользуются мошенники, работая, как посредники, размещая на сторонних ресурсах франчайзинговые предложения.

Определить «дутую» франшизу можно по нескольким признакам:

- отсутствие на официальном сайте компании информации о продаже франшизы;
- разная информация о финансовых условиях и содержании франшизы на разных ресурсах (каталогах франшиз);
- отсутствие прямых контактов франчайзера в публикациях о продаже франшизы (предложение о покупке через посредников);
- наличие условия о предоплате до заключения франчайзингового договора;
- отзывы от «безымянных» франчайзи, без возможности «обратной связи».

«Псевдо-франшиза» маскируется под известную и раскрученную торговую марку. Для этого выбирается обозначение, максимально сходное до степени смешения с зарегистрированным ранее чужим товарным знаком (Обозначение может считаться сходным до степени смешения с другим обозначением, если оно вызывает у потребителей прямые ассоциации с последним, причем в некоторых деталях оно вполне может отличаться от оригинала. Сходства могут определяться по различным параметрам, но для франчайзинга наиболее актуально визуальное сходство, которое определяется по шрифту, графическому написанию и цветовому сочетанию, а также общего зрительного впечатления, которое складывается при сравнении двух брендов – оригинального и плохой копии). Это может расцениваться как нарушение ГК РФ (п. 3 ст. 1484)[232].

При приобретении «псевдо-франшизы» франчайзи может понести и уголовную ответственность по статье 180 Уголовного Кодекса РФ, которой подлежат все участники мошеннической схемы. Крупные компании с именем тщательно отслеживают все случаи незаконного использования своих брендов и успешно защищают их в суде.

В 2013 году широкую огласку получило уголовное дело по незаконному использованию

[231]URL: https://group.dixy.ru/partners/franshiza-pervim-delom/ (Дата обращения: 03.09.2021).
[232]URL: https://www.openbusiness.ru/biz/business/franchayzing-kak-izbezhat-obmana-so-storony-franchayzera/ (Дата обращения: 03.09.2021).

товарного знака и репутации компании «Burger King». Группа мошенников продавала франшизы под именами «Burgerking» и «Burger-King» на одноименных сайтах. Она же в конце 2000 года занималась продажей франшизы-клона известной торговой компании «Zara», используя похожее наименование «ZaraZara» и сходные с оригиналами логотипы[233].

«Zara», в силу своей колоссальной популярности у потребителей, неоднократно подвергалась мошенничеству. В 2016 году в южных российских регионах некая компания «Басс-Ивест» предлагала открывать франчайзинговые магазины под наименованием «Zara City», утверждая, испанская компания «Inditex Group» (официальный владелец бренда «Zara») развивается на территории России в двух форматах: в крупных городах открывает собственную сеть, а бренд «Zara City» был создан, чтобы развивать партнерскую сеть в малом формате в небольших городах[234]. На самом деле, это имя, как и «Zara Zara» не имеют никакого отношения к семейству брендов «Inditex Group». Мошенники в очередной раз незаконно использовали имя и символику известного бренда.

«Франшизы-полуфабрикаты» («сырые» франшизы) создаются на основе компании, которая не имеет опыта в формировании эффективной системы управления бизнесом и взаимодействия с партнерами. Характерной чертой такой франшизы является то, что она возникает тогда, когда компания начинает функционировать на рынке и предполагает продажу плохо подготовленного проекта[235]. Молодые малоизвестные и не очень успешные компании пытаются использовать франчайзинговую схему для расширения своего присутствия в других регионах, не имея реальных возможностей сделать качественные предложения своим потенциальным франчайзи. В таких случаях обычно не заключается договор коммерческой концессии, так как франчайзеры не хотят связывать себя жесткими обязательствами и ответственностью. Это влечет за собой полное отсутствие поддержки со стороны франчайзера и выгод от приобретения франшизы. Такую схему нельзя назвать стопроцентным мошенничеством, но франчайзи должен понимать все риски франчайзингового стартапа перед покупкой и соблюдать осторожность.

Следует отметить, что «подмену» договора коммерческой концессии на альтернативные договора используют не только начинающие проекты, но и некоторые успешные франчайзеры с хорошей репутацией по причине наличия длительной процедуры регистрации договора в Роспатенте (2 месяца[236]) и высокой ответственностью за деятельностью франчайзи.

---

[233]URL: http://www.rapsinews.com/judicial_news/20130111/266028162.html (Дата обращения: 09.09.2021).
[234]UR : https://www.gazeta.ru/business/news/2016/08/01/n_8945921.shtml (Дата обращения: 09.09.2021).
[235]Мошенничество в области франчайзинга. URL: https://franshiza-top.ru/blog/franchajzing/obmanfranch (Дата обращения: 08.09.2021).
[236]URL: https://rospatent.gov.ru/ru/stateservices/gosudarstvennaya-registraciya-rasporyazheniya-po-dogovoru (Дата обращения: 16.08.2021).

Можно выделить несколько характерных черт псевдо-франшиз и «франшиз-полуфабрикатов», наличие которых должно насторожить потенциального покупателя и предостеречь от сомнительной сделки:

- отсутствие финансовой информации о франшизе, бизнес-плана открытия франчайзинговой точки с учетом специфики вида деятельности;
- закрытая информация о деятельности франчайзера и франчайзинговой сети;
- отсутствие системы подготовки, обучения повышения квалификации франчайзи и его персонала;
- отсутствие отлаженной системы взаимодействия и сопровождения франчайзи после заключения договора и выплаты первоначального взноса;
- высокая стоимость паушального платежа и отсутствие роялти;
- «засекреченные» сведения о действующих франчайзи;
- гарантия прибыли при незначительных усилиях со стороны франчайзи.

В случае покупки псевдо-франшизы пострадавшей стороной является франчайзи, но франчайзер также не застрахован от мошеннических действий со стороны франчайзи (рисунок 22).

Чаще всего проблемы возникают с бывшим франчайзи, который, получив бесценный опыт и технологии эффективного ведения бизнеса, выходит из франчайзинговой сети. На определенном этапе сотрудничества франчайзи обретает уверенность и самостоятельность: не желает платить роялти и соблюдать корпоративные стандарты, не нуждается в поддержке франчайзера. Недобросовестный партнер может составить серьезную конкуренцию франчайзеру, продолжая вести бизнес по его образу и подобию, используя сходные или тождественные атрибуты бренда (сам бренд, фирменный стиль, ноу-хау и т. д.).

Защита нарушенных прав франчайзера осуществляется в соответствии со статьей 14 Федерального закона «О защите конкуренции», согласно которой существует запрет на недобросовестную конкуренцию, связанную с продажей, обменом или иным введением в оборот товара, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации другого юридического лица[237]. Но, несмотря на существующий алгоритм защиты, решение подобных ситуаций требует временных и материальных затрат со стороны франчайзера. Кроме того, сам процесс разбирательства связан с репутационными рисками франчайзинговой сети.

[237]Федеральный закон «О защите конкуренции» URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102108256(Дата обращения: 16.08.2021).

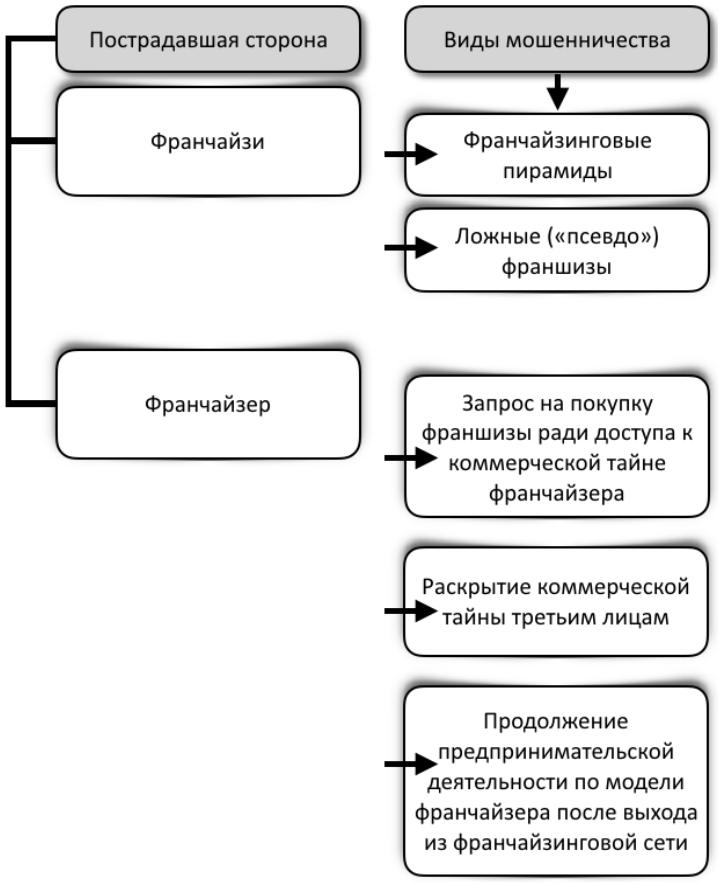


Рисунок 22 – Виды мошенничества во франчайзинге

Источник: составлено автором.

Проблема сохранения коммерческой тайны франчайзера возникает на преддоговорной стадии отношений, если запрос на покупку франшизы делается с целью мошенничества. Российское законодательство, с одной стороны, не обязывает франчайзеров к раскрытию информации о франшизе перед покупкой, но, с другой, и не защищает франчайзеров от недобросовестного использования этой информации потенциальными франчайзи. Отсутствие решения этого вопроса сохраняет риски франчайзинговых отношений и провоцирует мошенничество.

4.1.3. Основные направления совершенствования нормативно-правовой базы

Распространение мошеннических схем препятствует эффективному развитию франчайзинга в России и определяет необходимость совершенствования законодательной базы. Существует два варианта внесения изменений и дополнений в существующие правовые нормы:

изменить и дополнить положения 54 главы Гражданского Кодекса РФ или ввести специальный закон, регулирующий франчайзинг. Как упоминалось выше, проект такого закона уже существовал, но после рассмотрения, был отклонен Государственной Думой. На наш взгляд, разработка специального закона о франчайзинге не является актуальной, так как новый документ неизбежно будет дублировать действующие нормы. Необходимо доработать существующее законодательство для повышения его качества, защиты рынка от недобросовестных игроков и приведения в соответствие с практикой российского франчайзинга по следующим параметрам:

1. Прежде всего, требуется юридическое закрепление термина «франчайзинг» и его производных, как это принято в мире. Специфика российского законодательства создала ситуацию, при которой участники франчайзинговых отношений в бизнес-практике отождествляют понятия «франчайзинг» и «коммерческая концессия». Учитывая это, предлагается не заменять термины, а включить в 54 главу ГК РФ расширенный термин «коммерческая концессия (франчайзинг)», добавив его в соответствующие статьи (Приложение А). Равенство терминов положит конец многочисленным спорам по этому вопросу, позволит идентифицировать франчайзинг и формализовать его как объект, определяемый рядом признаков.

2. Установить (внести изменения в статью 1031) в качестве императивных обязательств правообладателя (франчайзера):

- оказывать пользователю (франчайзи) постоянную поддержку не только на стадии запуска бизнеса, но и на протяжении всего периода сотрудничества;
- контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем (франчайзи) на основании договора коммерческой концессии (франчайзинга).

Это позволит устранить зависимость обязанности правообладателя (франчайзера) по поддержке пользователей (франчайзи) от условий договора, обеспечив всестороннее сотрудничество между сторонами, и противоречия российского законодательства сущности франчайзинговых отношений, предполагающих обязательный контроль качества деятельности франчайзи для обеспечения единообразия всех предприятий, входящих во франчайзинговую сеть.

Следует отметить, что это также будет способствовать гармонизации отечественного законодательства с зарубежным, так как согласно статье 2 модельного закона УНИДРУА «О раскрытии информации по договору франчайзинга», устанавливается, что франшиза – это, не только предоставление прав, но и оказание помощи франчайзи в ведении дел путём консультаций и иного содействия со стороны франчайзера, в том числе, управленческий контроль за

франчайзи[238].

3. Устранить, как избыточную, обязанность пользователя (франчайзи) информировать потребителей о том, что деятельность предприятия осуществляется по договору коммерческой концессии (статья 1032). Развитие российского франчайзингового рынка достигло того уровня, при котором идентичность франчайзера с франчайзи должно быть обеспечено стандартами качества товаров и услуг во всех предприятиях франчайзинговой сети.

4. Исключить положение о заключении бессрочных договоров с возможностью его расторжения одной из сторон с уведомлением за полгода без объяснения причин его расторжения (статья 1037, п.1). Это уменьшит риски сторон в случае мошеннических целей франчайзера (только получения первоначального взноса без продолжения франчайзинговых отношений) или франчайзи (только получения доступа к коммерческой тайне и интеллектуальной собственности франчайзера для использования в своей собственной предпринимательской деятельности). Определенный срок договора коммерческой концессии является объективным условием еще и потому, что основным предметом договора являются исключительные права, охранные документы которых ограничены по сроку.

5. Регламентировать преддоговорной этап франчайзинговых отношений путем введения новой статьи в 54 главу ГК РФ или создания отдельного нормативного документа. Используя зарубежный опыт, в документ о раскрытии информации о франшизе до заключения договора следует внести следующие пункты:

1. Название лица (фирменное наименование), с которым планируется заключение договора, его реквизиты (ИНН, ОГРН), место регистрации.

2. Статус продавца франшизы: правообладатель всей системы или мастер- франчайзер.

3. Информация о корпоративной структуре компаний франчайзера (дата создания, учредители, участники, размер уставного капитала, аффилированные лица и т. п.)

4. Информация о правах на объекты, входящие в комплекс предоставляемых прав по договору (номер регистрации товарного знака (знака обслуживания) или поданной заявки на регистрацию.

5. Информация об иных предоставляемых объектах интеллектуальной собственности (промышленные образцы, изобретения, программное обеспечение, брендбуки, операционное пособие, дизайн-проекты и т. п.)

6. Статистическая информация о количестве работающих франчайзинговых и собственных корпоративных точек.

---

[238] Model franchise disclosure law. UNIDROIT (International Institute for the Unification of Private Law. URL : https://www.unidroit.org/instruments/franchising/model-law (Дата обращения: 15.09.2021)

7. Финансовая отчетность франчайзера.
8. Информация о прошлых и текущих спорах с третьими лицами.
9. Информация об уголовных делах и банкротствах[239].

Для использования в российской практике указанный перечень целесообразно расширить и сгруппировать по смысловым блокам для структуризации информации о франшизе (рисунок 23).

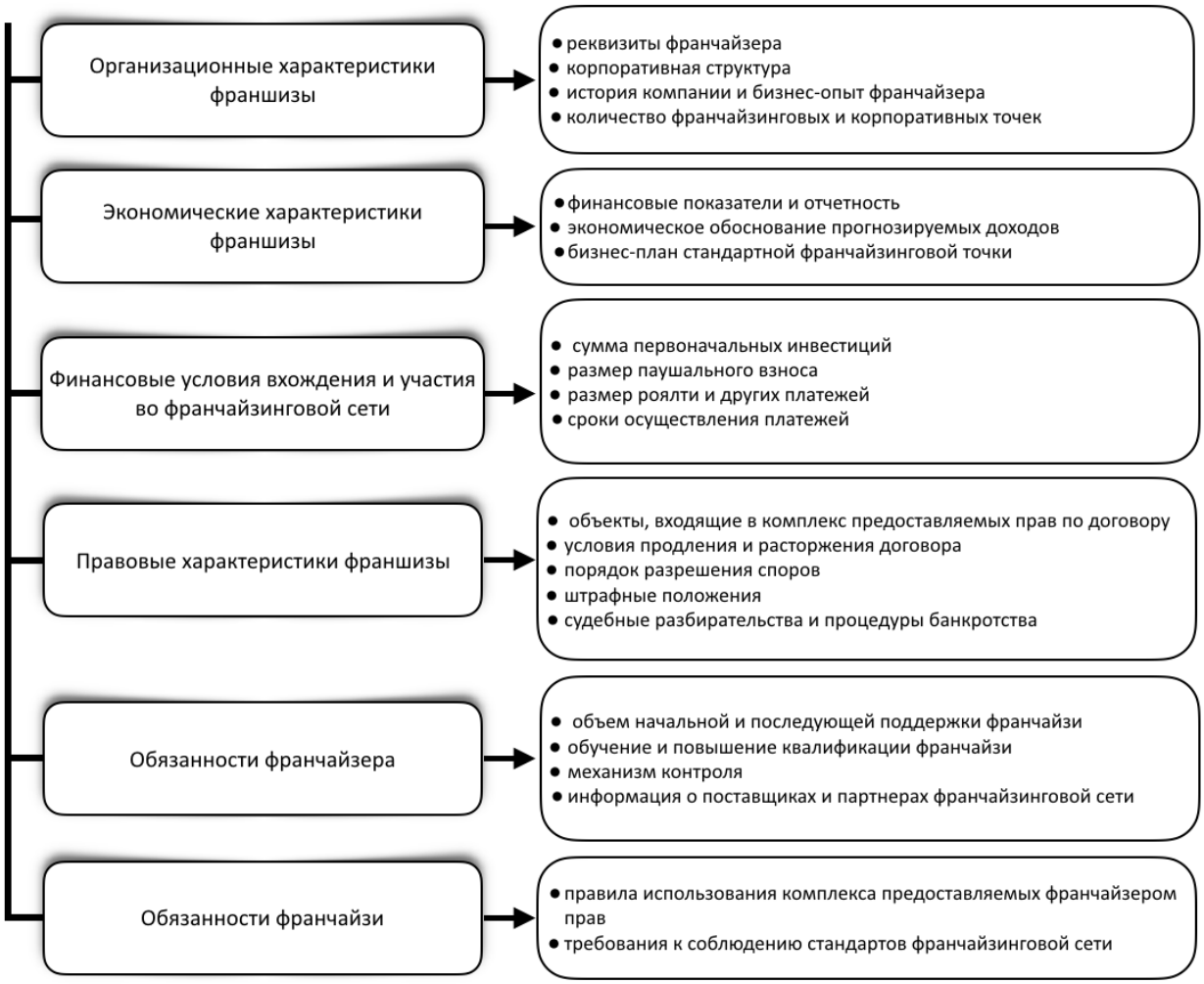


Рисунок 23 – Блок-схема документа о раскрытии информации о франшизе до заключения договора

Источник: составлено автором.

Блок «Организационные характеристики франшизы» включает полную информацию о статусе франчайзера и управленческой структуре франчайзинговой системы, историю создания

[239] Model franchise disclosure law. UNIDROIT (International Institute for the Unification of Private Law. URL: https://www.unidroit.org/instruments/franchising/model-law (Дата обращения: 15.09.2021)

компании и франшизы, принципы корпоративной культуры. Важными аспектами является бизнес-опыт франчайзера, его профессионализм и компетентность в управлении франчайзинговой сетью. Здесь же раскрываются данные о количестве франчайзинговых и корпоративных точек, а также тех, с кем расторгнут франчайзинговый договор. По запросу потенциальный партнер может получить список действующих франчайзи с контактами для общения. Другими словами, потенциальный франчайзи получает полную осведомленность о прошлых действиях франчайзера и его команды.

Частично информацию по данному блоку можно получить в открытом доступе, однако франчайзер должен подтвердить ее достоверность и актуальность.

В блоке «Экономические характеристики франшизы» отражается финансовая отчетность: последний годовой бухгалтерский баланс, отчеты о доходах и расходах франчайзера. Как правило, организационно-правовая форма франчайзера не подразумевает публичной налоговой отчетности, поэтому эту информацию сложно найти в доступных источниках.

Франчайзер должен предоставить экономическое обоснование прогнозируемых доходов франшизы: предполагаемые объемы продаж и прибыль. Обязателен бизнес-план стандартной франчайзинговой точки с анализом состояния и тенденций рынка, конкурентной среды, возможных рисках. Наличие этого документа свидетельствует о качественной проработке франчайзингового бизнеса и прохождения этапа пилотного проекта при создании франшизы.

Финансовые условия вхождения и участия во франчайзинговой сети следует вынести в отдельный блок, так как именно они являются ключевым фактором принятия решения о покупке франшизы потенциальным партнером. Здесь должна быть представлена полная и ясная информация о всех платежах по франшизе: размер паушального взноса, роялти, сроки осуществления платежей. Перечисляются параметры, формирующие маркетинговый бюджет и условия проведения маркетинговых мероприятий; суммы отчислений в общий рекламный фонд, если такой существует.

Отдельно делается расчет суммы первоначальных инвестиций с детализацией затрат на аренду (покупку) помещения, на оборудование, закупку материалов, промо-акции на открытие и т.п.

Информация, входящая в экономический и финансовый блок, необходима для собственной оценки франчайзи стоимости открытия бизнеса по франшизе, срока окупаемости проекта, сравнения с инвестициями в другую франшизу или самостоятельный стартап.

Блок «Правовые характеристики франшизы» включает перечисление и подробное описание объектов интеллектуальной собственности, входящих в комплекс исключительных прав, предоставляемых по договору коммерческой концессии (франчайзинга): товарный знак, патенты, ноу-хау, авторские права и т.п. Указываются данные о регистрации товарного знака и

других объектов, условия их предоставления, использования, возможные ограничения, а также юридические требования, уникальные для данной франшизы (например, получение специальных лицензий или разрешений на ведение предпринимательской деятельности).

Здесь же раскрываются основные положения договора франчайзинга (коммерческой концессии): условия предоставления франшизы, продления (что меняется, какие есть приоритеты), расторжения, изменения, передачи договора, порядок разрешения споров, штрафные санкции; определяется закрепление территории и возможности (ограничения) по ее использованию. Если закрепление территории не предусматривается договором, франчайзер должен обосновать отсутствие потенциальной конкуренции с другими франчайзи и его собственными точками.

Абсолютная ясность должна быть достигнута в действиях сторон франчайзинговых отношений после расторжения договора: какие ограничения накладываются на франчайзи при продолжении ведения бизнеса вне франчайзингового договора, обязательства по сохранению коммерческой тайны.

Важный аспект этого блока - информация о судебных разбирательствах, которые проводились по отношению к франчайзеру или к франчайзинговой компании, в том числе, по процедуре банкротства. Если это имело место быть, франчайзер должен предоставить сведения о нарушениях законодательства, административных и уголовных делах компании и ее должностных лиц, судебных исках обеих сторон франчайзинговых отношений к друг другу, причины нарушений и встречных претензий, процесс урегулирования данных вопросов. В случае участия франчайзера или его аффилированных лиц в банкротстве, потенциальному франчайзи следует предельно внимательно изучить финансовую отчетность франшизы, чтобы убедиться в ее экономической устойчивости и способности франчайзера выполнить свои обязательства.

Блок «Обязанности франчайзера» дублирует аналогичный раздел договора франчайзинга (коммерческой концессии). Франчайзер предоставляет информацию об обучении и повышении квалификации франчайзи (продолжительность, сроки, периодичность обучения, на платной или на безвозмездной основе, условия обучения персонала франчайзи и т.п.), механизмах контроля и сопровождения деятельности франчайзи. В результате изучения этого блока у франчайзи должно быть полное понимание объема и содержания начальной и последующей поддержки.

Также сюда включают сведения о поставщиках и партнерах франчайзинговой сети, возможных способах приобретения необходимой продукции и материалов.

В блоке «Обязанности франчайзи» отражаются все основные обязательства франчайзи по выполнению договора франчайзинга (коммерческой концессии) и другим соглашениям после подписания сделки. Франчайзи должен получить полную информацию о правилах использования комплекса предоставляемых франчайзером прав и требованиях к соблюдению

стандартов франчайзинговой сети.

Следует иметь ввиду, что документ о раскрытии информации о франшизе до заключения договора требует установки режима конфиденциальности для защиты коммерческой тайны франчайзера и обязательного заключения соглашения о неразглашении конфиденциальной информации. Соглашение должно определять:

- перечень информации, на которую распространяется режим «нераскрытия» (конфиденциальности);
- обязанности сторон/стороны воздерживаться от раскрытия/передачи такой информации третьим лицам;
- ответственность (штрафы) за неправомерное раскрытие конфиденциальной информации.

В совокупности эти два документа позволят упорядочить процедуру преддоговорного раскрытия информации и регламентировать отношения сторон до заключения сделки.

4.2. Динамика российского франчайзингового рынка: от зарождения до настоящего времени

4.2.1. Основные этапы эволюции франчайзинга в России

Условно историю эволюции франчайзинга в России можно разделить на четыре этапа (рисунок 24). Первый – «зарождение франчайзинга в России» имеет временные рамки с 1994 по 1998 год и характеризуется становлением правовых основ предпринимательства и франчайзинга, а также использованием, в основном, международного франчайзинга по схеме: иностранный франчайзер – отечественный франчайзи. Первая иностранная франшиза кафе-мороженого «Баскин Роббинс» была продана на территории России в 1996 году, этому предшествовали 4 года строительства фабрики по производству мороженого в Москве[240]. Приблизительно в это же время появились первые российские франшизы «Дока-пицца» и «Дока-хлеб», основанные предпринимателем Владимиром Довганем. Он внес значительный вклад в популяризацию франчайзинга в российской бизнес-среде, стал первым представителем Международной Ассоциации Франчайзинга (МАФ) из России, автором книги «Франчайзинг: путь к расширению

[240] URL : https://baskinrobbins.ru/about-company/#our-history (Дата обращения: 22.09.2021).

бизнеса»[241]. Тем не менее, франшизы Владимира Довганя не достигли успеха, поскольку недобросовестные действия франчайзи разрушили репутацию бренда.

Сначала число франшиз поступательно увеличивалось, в период с 1995 по 1999 год в России возникло 42 франшизы,[242] но кризис 1998 года привел к резкому сокращению их числа и замедлению развития франчайзинга в России.

Знаковым событием первого этапа стало принятие Гражданского Кодекса РФ, в котором глава 54 «Коммерческая концессия» определила правовые нормы франчайзинговых отношений в России. В 1997 году была основана Российская Ассоциация Франчайзинга (РАФ) - некоммерческая организация, деятельность которой полностью сфокусирована на франчайзинге в нашей стране. Инициаторами создания РАФ стали Московский фонд поддержки малого предпринимательства и лидеры российского франчайзингового сообщества «для поддержки и защиты интересов своих членов и в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России»[243].

Основными задачами РАФ являются повышение осведомленности о франчайзинге, организация выставок и форумов, создание площадок для общения франчайзеров и потенциальных франчайзи, сотрудничество с франчайзинговыми и консалтинговыми компаниями, ведущими банками, поддерживающими предпринимательство. Кроме того, организация ставит себе целью улучшение бизнес-среды для предпринимателей, отстаивает интересы российского франчайзинга во властных кругах и во взаимодействии с другими общественными организациями. РАФ входит в состав Всемирного Франчайзингового Совета (WFC), а также контактирует с зарубежными общественными организациями предпринимателей.

В настоящее время членами РАФ являются более 70 франчайзинговых компаний: «Росинтер Ресторантс» (бренды «ШИКАРИ», IL Patio); «Галерея-Алекс» (сеть кофеен «Шоколадница», «Burger King»); «Планета гостеприимства» (бренды «Сбарро», «Восточный базар», «Виаджио», «Баш на Баш»), «Независимая лаборатория Инвитро» (бренды «Инвитро», «Лечу.ru») и другие[244].

---

[241] Довгань В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса: (Организация, технология, методы, аспекты). Практическое пособие для предпринимателей. – Тольятти: Дока-Пресс, 1994. – С. 37.

[242] Уваров А. Перспективы развития франчайзинга в России // Стратегии бизнеса. Электронный научно-экономический журнал. – 2014. – № 2. – С. 75. URL : https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-franchayzinga-v-rossii (Дата обращения: 22.09.2021).

[243] URL: http://www.rusfranch.ru/about/ history/ (Дата обращения: 23.09.2021).

[244] URL : http://www.rusfranch.ru/chlenstvo/kto_predstavlyaet_raf/ (Дата обращения: 23.09.2021).

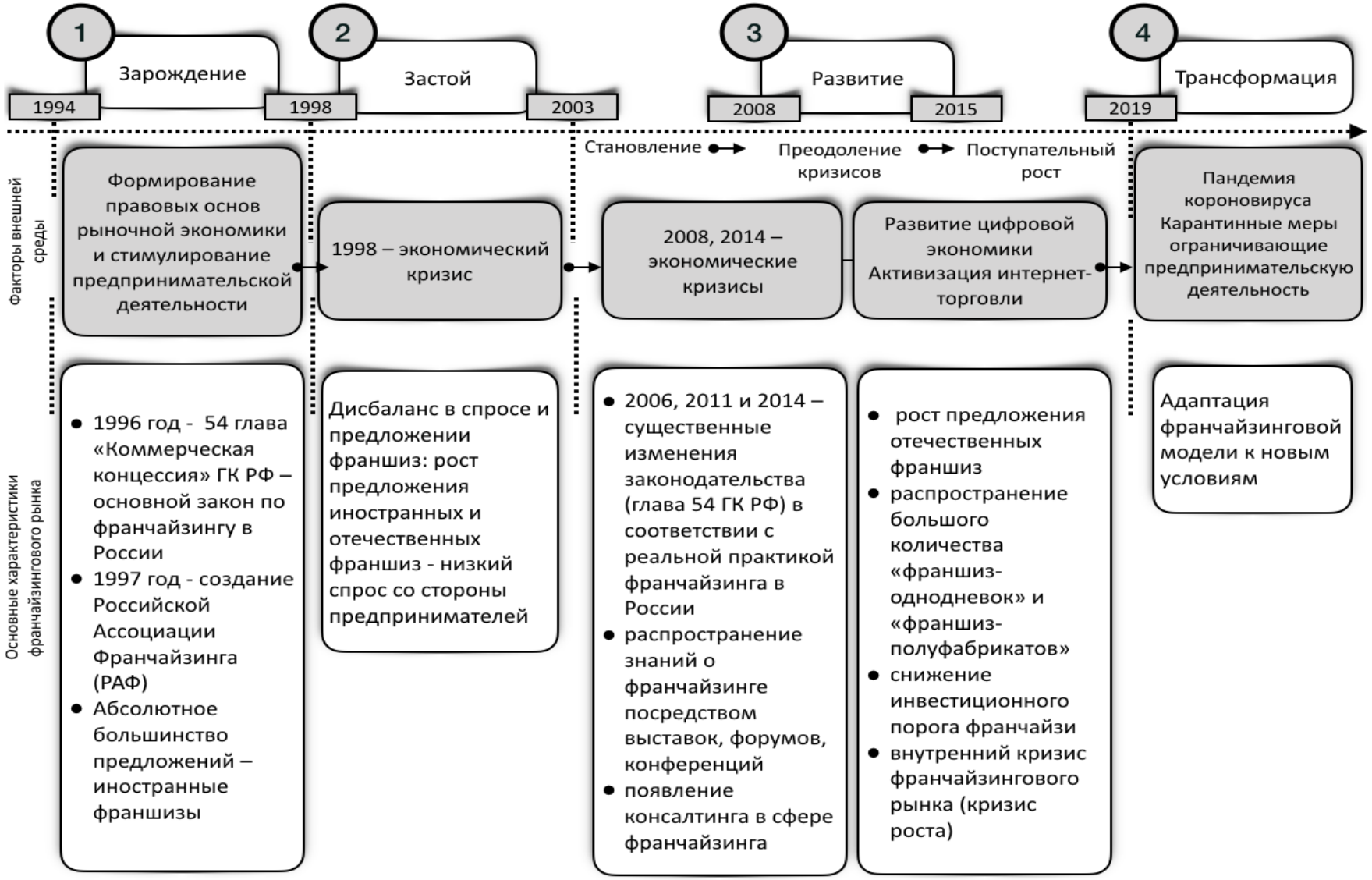


Рисунок 24 – Этапы развития франчайзинговой модели в РФ

Источник: составлено автором

Второй этап эволюции российского франчайзинга продлился с 1999 по 2003 год считается периодом застоя. Он характеризуется дисбалансом между предложением франшиз и спросом на них: предложение иностранных и отечественных франшиз на российском рынке неуклонно росло, но спрос был стабильно низким. Причиной тому стали последствия кризиса, непрозрачность франчайзингового рынка, отсутствие у предпринимателей знаний о франчайзинге и понимания механизмов его деятельности. На втором этапе насчитывалось около 1000 франшиз.

Третий этап – «поступательное развитие» начался в 2003 году и продлился до начала периода пандемии короновируса («коронокризиса») в 2020 году. Этот этап неоднороден, его можно поделить на периоды:

- становления,
- преодоления кризисов 2008 и 2014 годов,
- поступательного роста,
- кризиса роста.

С 2003 года началось оживление франчайзингового рынка. В это время появились компании, занимающиеся консалтингом в сфере франчайзинга (например, «Франкон», «ФАРН», «Бейкер и Макензи»), что способствовало увеличению спроса и предложения франшиз, росту интереса предпринимателей к этому способу развития бизнеса. Следует отметить, что подавляющее большинство франчайзинговых предложений имели «московскую прописку»: в 2008 году 80% отечественных франшиз были из Москвы и только 20% из других регионов[245]. К настоящему времени география франчайзеров поменялась с точностью наоборот: в 2021 году 71% франчайзинговых предложений – из регионов России, 19% - из Москвы, 10% - из Санкт-Петербурга.[246]

Экономический кризис 2008 года прервал поступательное развитие франчайзинга в России, но уже с 2010 года ситуация стабилизировалась, более того, рынок стал активно расти. Если в 2009 году на рынке действовало всего 485 франшиз и 8600 тысяч франчайзи[247], то в 2013 году в стране было уже 1250 предложений сетевых концепций и более 50 тысяч объектов, работающих на основе франчайзинговой модели. По данным РАФ, рынок франчайзинга в период 2012 - 2017 годов возрастал ежегодно на 25%[248].

Сложным для рынка франчайзинга было время после кризиса 2014 года, но даже в этот период количество предложений увеличивалось. Сказался опыт преодоления кризиса 2009 года,

---

[245] URL : https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinha_2020/(Дата обращения: 22.09.2021).
[246] URL : https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinga_2021/(Дата обращения: 22.09.2021).
[247] Рынок франчайзинга: итоги 2009 г., прогноз 2010-2012 гг. Исследование компании NeoAnalytics. – М., 2010. – С. 12.
[248] URL : https://rusfranch.ru/presscenter/publications/4061/(Дата обращения: 22.09.2021).

когда франшиза показала себя более надежным инструментом, чем самостоятельный бизнес. Рынок достаточно быстро адаптировался, однако, снизился инвестиционный порог франчайзи. Наибольший интерес стали вызывать франшизы с инвестициями до 500 - 700 тысяч рублей[249] как вариант самозанятости или первого самостоятельного бизнес-опыта. Положительный результат кризиса оказался в том, что франчайзеры предложили новые, более качественные и продуманные концепции в рамках новых финансовых возможностей.

Период 2014-2017 годов характеризуется изменениями в отраслевой структуре франчайзингового рынка: значительным снижением доли непродовольственной розницы с 44 до 38% и ростом доли продовольственной розницы и услуг бизнесу и населению (Рисунки 25-26).

Сокращение доли непродовольственной розницы были связаны с последствиями кризиса 2014 года: падением курса рубля и уходом с рынка ряда иностранных концепций. Сильный спад наблюдался в среднем ценовом сегменте при увеличении франчайзинговых предложений эконом-класса. По оценкам экспертов, сетевой рынок одежды для женщин, уменьшился на 12 процентов, мужской - на 9 и детской - на 3[250]. Увеличение доли продовольственной розницы также было обусловлено предложением новых, более дешевых форматов франшиз магазинов «шаговой доступности».

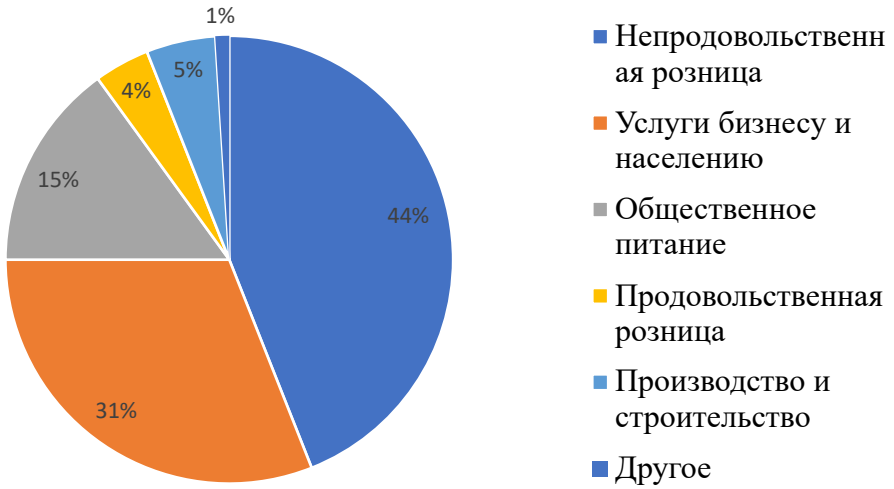


Рисунок 25 – Отраслевая структура франчайзингового рынка в 2014 году.

Источник: URL: https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinga_2021/ (Дата обращения: 22.09.2021).

[249] Гришин Н. Рейтинг РБК: топ-50 самых популярных франшиз 2016 года // РБК. – URL: http://franshiza.ru/article/read/rejting_rbk_top-50_samyh_populyarnyh_franshiz_2016_goda/(Дата обращения: 22.09.2021).
[250] Ретейл отдыхает // rg.ru. – URL: https://rg.ru/2017/01/25/uvelichenie-chisla-regionalnyh-franshiz-stalo-trendom-2016-goda.html (Дата обращения: 22.09.2021).

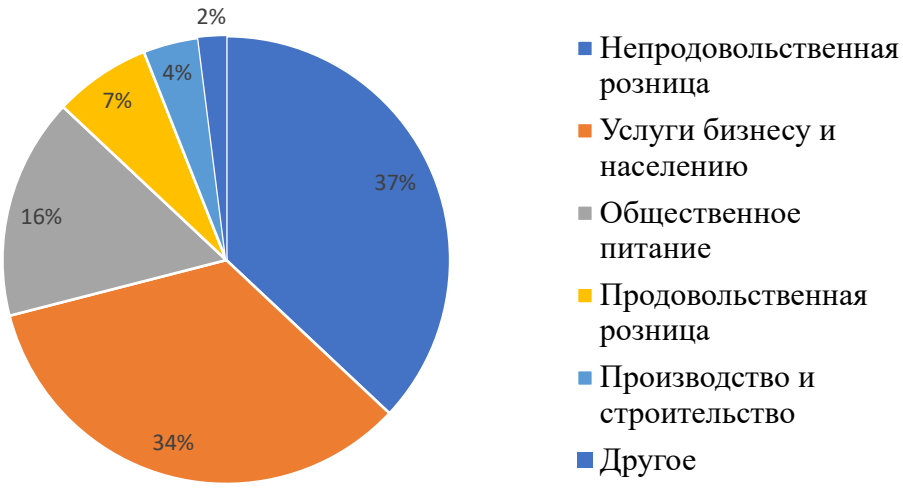


Рисунок 26 – Отраслевая структура франчайзингового рынка в 2017 году

Источник: URL: https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinga_2021/ (Дата обращения: 22.09.2021).

С 2017 года наблюдался активный рост российского франчайзинга: в период с 2018 по 2020 года ежегодно количество франшиз увеличивалось на 350 новых предложений. До пандемии, по оценкам «Franshiza.ru», в 2019 году оборот российского рынка франчайзинга вырос на 16%, до 2,8 триллионов рублей. В отрасли присутствовало 2250 франшиз (рисунок 27), число занятых достигло 1,4 миллионов человек. Сильно возрос интерес к покупке и запуску франшиз: запрос на франшизы со стороны покупателей в 2019 году увеличился на 10%, а средний возраст организаций, запускающих франшизу, сократился с пяти до четырех лет[251].

Серьезные изменения произошли в отраслевой структуре франчайзингового рынка: к началу 2020 года самым большим сегментом франчайзингового рынка стала сфера услуг, составив 43% (рисунок 28), с преобладающей долей франшиз, оказывающих услуги населению. Наибольшим спросом пользовались образовательные франшизы (школы программирования, языковые центры), детские франшизы (детские сады, развивающие и интеллектуальные центры), а также развлекательные франшизы (организация праздников, семейный досуг). В силу популяризации здорового образа жизни, при доступной ценовой политике и высоком качестве услуг, уверенно развивались медицинские франшизы, франшизы фитнес-центров, спа-салонов и салонов красоты.

[251]Исследование рынка франчайзинга 2020. – URL: https://franshiza.ru/news/read/issledovanie_franchisinga_2020/ (Дата обращения: 22.09.2021).

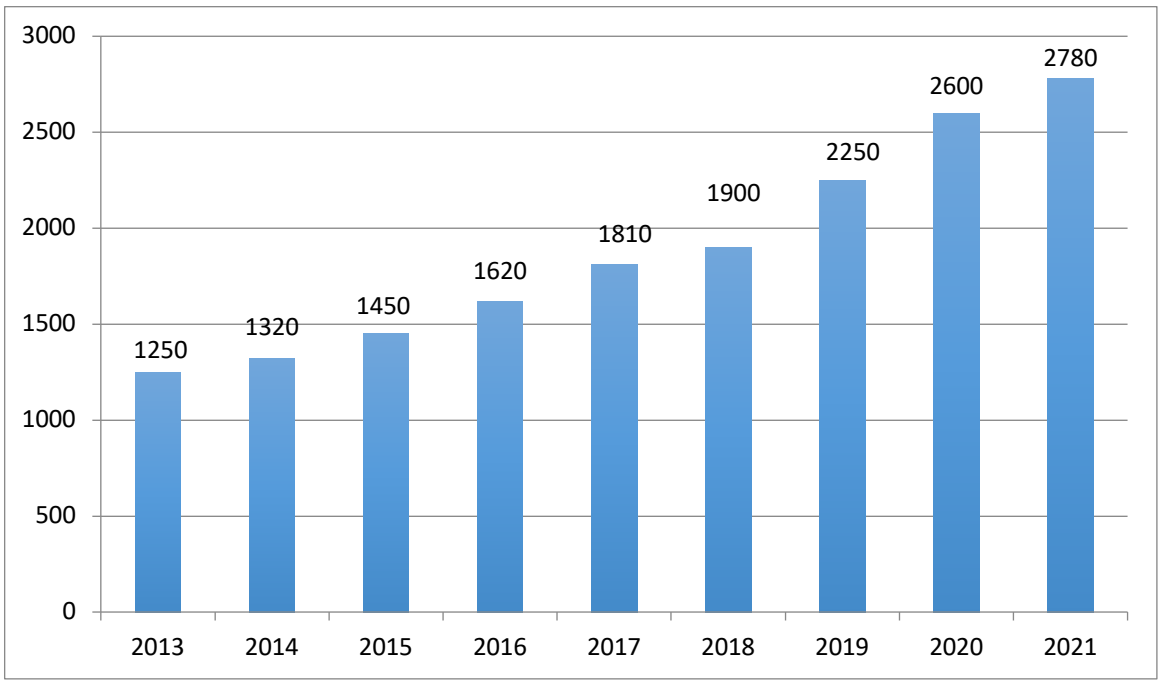


Рисунок 27 – Динамика количества франшиз на российском рынке с 2013 по 2021 год

Источник: Исследование российского франчайзинга 2021. - URL: https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinga_2021/ (Дата обращения: 22.09.2021).

Значительную долю (24%) составляли франшизы общественного питания, прирост в этой сфере осуществлялся, в основном, за счет бюджетных концепций («фаст фуд», «стрит фуд», «take away», доставка). Высокая доля (22%) сохранялась в розничной торговле непродовольственными товарами за счет магазинов, продающих товары для детей (одежда, обувь, товары для творчества).

Однако, на фоне стремительного развития у российского франчайзинга появились симптомы внутреннего кризиса - кризиса роста. Возросший спрос на франшизы спровоцировал распространение большого количества «франшиз-однодневок» и «франшиз-полуфабрикатов», не имеющих реальной бизнес-модели, и ориентированных на быстрое получение прибыли и исчезновение с рынка. Это стало возможным из-за отсутствия полноценной и достоверной информации о франчайзинге, особенно у предпринимателей из регионов, и агрессивной рекламы, которая сформировала ошибочное мнение о том, что создание бизнеса по франшизе влечет за собой нулевые риски, а открытие происходит «в один клик».[252]

[252] Франшизофрения. К чему может привести популярность модели партнерского бизнеса. Газета "Коммерсантъ". – 2020. – № 27. – С. 10. https://www.kommersant.ru/doc/4252834 (Дата обращения: 14.09.2021).



Рисунок 28 – Отраслевая структура франчайзингового рынка в 2020 году.

Источник: URL: https://franshiza.ru/article/for_smi/ (Дата обращения: 23.09.2021).

Другая серьезная причина заключалась в недостаточной поддержке франчайзерами своих франчайзи, оставляя их один на один с проблемами, возникающими в процессе функционирования бизнеса. Кроме того, преследуя цель быстрого роста сети и получения паушального взноса, франчайзеры стали продавать франшизу всем желающим, не отбирая кандидатов. Среди таких франчайзи оказалось немало тех, кто уверен, что франчайзинговая модель может работать без усилий и управления, представляя собой пассивный доход.

2019 год стал годом громких скандалов со стороны франчайзи, чего не происходило раньше. Широкую публичную огласку получили конфликты сети ресторанов американской франшизы «Domino`s Pizza», российской сети кофеен «Даблби» и «Stories». Франчайзи обвиняли франчайзеров в завышении цен на продукты, отсутствии маркетинговой поддержки, навязывании услуг и нарушении договоренностей. Ситуация вынудила российский офис «Domino`s Pizza» ввести негласный запрет на продажу франшизы в регионах и инициировать выкуп франчайзинговых точек у проблемных партнеров.[253] Франчайзер «Stories» был заинтересован только в получении паушального взноса, и после этого переставал сопровождать партнеров. Таким образом было открыто 10 кофеен в регионах, и франчайзер закрыл предприятие, даже не уведомив об этом своих партнеров.[254]

Внутренний кризис франчайзингового рынка, вызванный конфликтами во франчайзинговых сетях, ростом предложения «дутых» франшиз и мошеннических схем, запустили процесс качественных изменений на франчайзинговом рынке. С другой стороны, этому процессу способствовало развитие цифровой экономики и распространение цифровых

[253] Франшизофрения. К чему может привести популярность модели партнерского бизнеса. Газета "Коммерсантъ". – 2020. – № 27. – С. 10. https://www.kommersant.ru/doc/4252834 (Дата обращения: 14.09.2021).
[254] Пискарев Д. Заплатили за Stories: истории франчайзи закрывшейся сети кофеен. – URL : https://buybrand.ru/news/25967/ (Дата обращения: 17.09.2021).

технологий в бизнес среде. Обстоятельства 2020 года, связанные с вынужденной экономической паузой во время карантина и дальнейшими последствиями пандемии COVID-19, усилили и ускорили происходящие изменения. Таким образом, совокупность внутренних и внешних условий обусловили трансформацию франчайзинговой модели, которую можно считать четвертым этапом развития франчайзинга в России.

4.2.2. Проблемы российского франчайзингового рынка

Внутренние условия трансформации франчайзинговой модели напрямую связаны с проблемами российского франчайзинга, которые, несмотря на достижения, выраженные в стабильном увеличении числа франчайзинговых концепций, росте оборота франчайзингового рынка и занятости во франчайзинговых сетях, тормозят его развитие. Часть проблем была выявлена на основе проведенного анализа функционирования франчайзинговой модели в России (пп. 3.4.1., 4.1.1, 4.1.2.). Дополнительно, в рамках исследования трансформации франчайзинговой модели в новой экономической реальности, автором был проведен опрос российских франчайзеров разных сфер бизнеса с целью выявления внутренних проблем франчайзингового рынка.

Респондентам был предложен вопрос с множественным выбором и возможностью дать собственную характеристику проблем российского франчайзинга. Ответы распределились следующим образом:

- Не соблюдение деловой этики участниками франчайзингового рынка (81%)
- Отсутствие информационной прозрачности и достоверной статистики франчайзингового рынка (76%);
- Присутствие на рынке ложных франшиз, мошеннических схем и недобросовестных франчайзеров (64%);
- Недостатки законодательства (62% респондентов);
- Задолженности по выплатам вознаграждения франчайзеру (55%)
- Недостаточная осведомленность предпринимателей о франчайзинге (31%);
- Несоблюдение франчайзи стандартов франчайзинговой системы (28%)
- Сложность контроля за качеством товаров и услуг во франчайзинговых точках (22%);
- Плохая коммуникация между франчайзером и франчайзи (19%)

- Нежелание франчайзи работать, но зарабатывать (16%)
- Ошибки при выборе франчайзи (18%);
- Нарушение территориальных прав сторон посредством открытия несогласованных точек (12%)
- Недобросовестная конкуренция после прекращения действия договора коммерческой концессии (9%)

Выявленные проблемы предлагается разделить на проблемы макро- и микроуровня (рисунок 29). К внутренним проблемам макроуровня относятся правовые проблемы, которые включают недостатки законодательства с точки зрения юридического статуса франчайзинга, обязанностей сторон и требований, регулирующих преддоговорной процесс франчайзинговых отношений; организационные и образовательные проблемы.

Большинство респондентов подтверждают, что пробелы в законодательстве сужают возможности развития франчайзинга в России и создают условия для распространения ложных франшиз и мошеннических схем.

В условиях наличия пробелов и недостатков в правовой базе франчайзинге, важным регулятором деловых отношений должны стать моральные и этические нормы.

Экспертами Российской ассоциации франчайзинга, на основе положений кодексов этики Международной и Европейской франчайзинговых ассоциаций, разработан Кодекс этики, который распространяется на членов ассоциации и других участников делового оборота, связанного с рынком франчайзинга на территории России, признавших и принявших данный Кодекс. Настоящий Кодекс устанавливает определённые принципы и правила, которых необходимо придерживаться при ведении предпринимательской важным регулятором деловых отношений должны стать моральные и этические нормы. деятельности в области франчайзинга: участники делового оборота должны соблюдать правила добросовестной конкуренции, не причинять вред деловой репутации, положению и экономическим интересам друг друга. Кодекс предназначен обозначить ряд основных ценностей, противодействующих мошенничеству и способствующих развитию франчайзинга в России.[255]

В мировой практике франчайзинга Кодекс этики является основополагающим документом, обязательным для исполнения всеми участниками франчайзингового рынка. В России же это обязательство, по большому счету, выполняется незначительной частью рынка - только членами Российской ассоциации франчайзинга (на конец 2021 года это 90 компаний: непосредственно франчайзеры и компании, оказывающие консалтинговые и юридические услуги в этой сфере).

[255] URL: http://www.rusfranch.ru/chlenstvo/kodeks_etiki/ (Дата обращения: 30.09.2021).

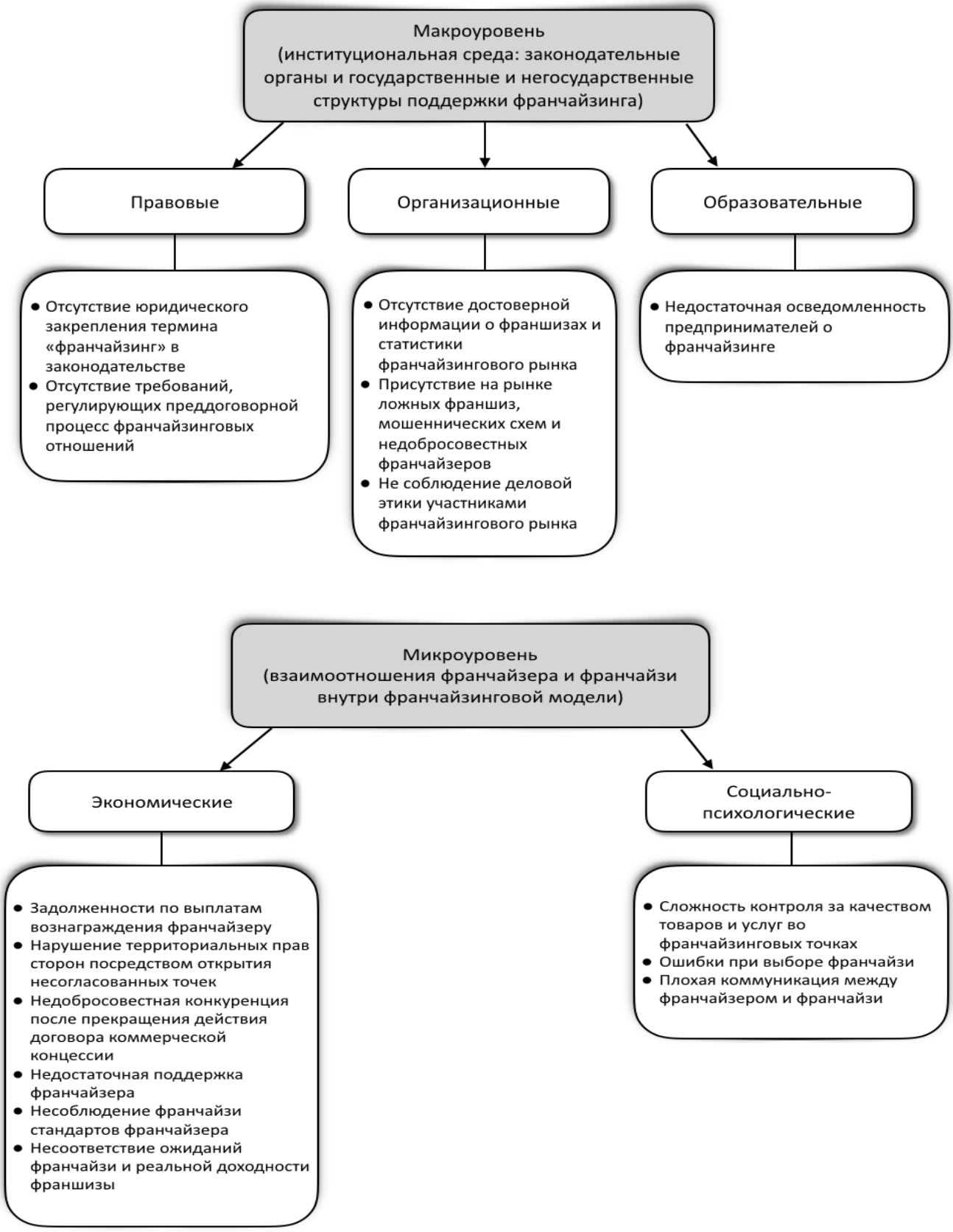


Рисунок 29 – Внутренние проблемы российского франчайзингового рынка на макро- и микроуровне

Источник: составлено автором.

Франчайзеры, участвовавшие в опросе, подтвердили, что принципы Кодекса выполняются немногими представителями франчайзинга, и отметили, как проблему, не соблюдение деловой этики франчайзерами и франчайзи в силу недостаточной цивилизованности российского франчайзингового рынка и низкой предпринимательской культуры. Респонденты акцентировали внимание на негативную тенденцию последнего времени – распространения франшиз-полуфабрикатов с непроверенной бизнес-моделью и неотработанными бизнес-процессами, назвав их франшизами в «некачественной упаковке».

Серьезная организационная проблема регулирования российского франчайзингового рынка связана с отсутствием достоверной информации и статистики ввиду отсутствия единой базы данных франшиз. Первоначально инициативу по созданию такой базы взяла на себя Российская Ассоциация Франчайзинга. Позже похожие базы в виде каталогов франшиз начали создавать консалтинговые компании в сфере франчайзинга, и на сегодняшний день существует большое разнообразие каталогов франшиз от разных компаний. Кроме этого, есть Национальный реестр франшиз, созданный РАФ, Реестр надежных франшиз Торгово-промышленной палаты РФ, каталог франшиз на портале Бизнес-навигатора МСП (информационный ресурс Корпорации МСП).

В большинстве каталогов, составленных консалтинговыми компаниями, данные носят несистемный характер, причем в ряде случаев, информация, представленная в различных каталогах об одной и той же франшизе, сильно разнится, что дезориентирует пользователей и вызывает недоверие к франчайзинговой модели. Это связано прежде всего с тем, что составители каталогов не предъявляют строгих требований к включению в базу данных или не проверяют достоверность информации, переданную франчайзером. Такая ситуация не только не решает задачу раскрытия информации о франшизе, но и приводит к тому, что в каталогах появляются ложные франшизы, вызывающие еще большее недоверие к франчайзинговым отношениям. Получается, что ответственность за информацию, размещенную в базах данных, фактически никто не несет, так как создание каталогов франшиз является частной инициативой консалтинговых компаний.

Национальный реестр франшиз РАФ, Реестр надежных франшиз Торгово-промышленной палаты РФ, каталог франшиз на портале Бизнес-навигатора МСП нацелены на включение в свои базы данных только франчайзеров с проверенной, работающей франшизой. Российская Ассоциация Франчайзинга принимает решение на основе заполнения анкеты потенциального участника реестра[256]. Франчайзеры, желающие войти в реестр ТПП, проходят тщательный экономический и репутационный аудит. По оценке экспертов, аудит проходит только каждая

[256] URL: https://www.rusfranch.ru/nfr/usloviya_vklyucheniya_v_reestr/ (Дата обращения: 30.09.2021).

вторая франшиза, что подтверждает строгость отбора и гарантирует достоверность информации и качество франшизы. В каталоге Бизнес-навигатора МСП представлены франшизы, одобренные Российской Ассоциацией Франчайзинга. В отличии от указанных реестров каталог структурирован по видам бизнеса, стартовым инвестициям и городам присутствия.

Однако из-за отсутствия единообразия требований и существования большого количества разных баз данных о субъектах франчайзинговых отношений и их обособленности, многие франчайзеры не видят реальных преимуществ от регистрации в реестрах, поэтому их наполнение и обновление происходит нерегулярно и отстает от ситуации на рынке франчайзинговых предложений. В настоящее время в Национальном реестре франшиз РАФ, который существует с 2015 года, размещено 125 франшиз[257], в Реестре ТПП (действует с 2020 года) представлено только 6 франшиз[258], самый большой каталог на портале Бизнес-навигатора МСП – 152 франшизы[259].

Больше трети респондентов отметили недостаточную осведомленность предпринимателей о франчайзинге как образовательную проблему франчайзингового рынка. Особенно эта проблема актуальна для российских регионов, где предприниматели часто отвергают франчайзинг как возможность старта бизнеса из-за отсутствия знаний о франчайзинге, непонимания сущности франчайзинговой модели, его реальных преимуществ и рисков. Постепенно она решается посредством создания в ряде российских высших учебных заведениях курсов по франчайзингу, проведения просветительских мероприятий и образовательных программ структурами поддержки франчайзинга (Российская Ассоциация Франчайзинга совместно с Торгово-промышленной палатой РФ, Корпорация МСП и центры поддержки МСП «Мой бизнес») и консалтинговыми компаниями.

К внутренним проблемам микроуровня относятся экономические и социально-психологические проблемы, лежащие в плоскости взаимоотношений франчайзера и франчайзи внутри франчайзинговой модели. Условно их можно разделить на проблемы, связанные с франчайзером и проблемами, связанными с франчайзи. Основной блок этих проблем был проанализирован в п.3.4.1, но в процессе опроса франчайзеры обозначили еще ряд проблем. Например, нежелание франчайзи работать, но при этом получать быструю отдачу от вложений во франшизу, является следствием недостаточных знаний о франчайзинге и понимания, что, получив готовую бизнес-модель, за франчайзи остается необходимость принимать управленческие решения по развитию франчайзинговой точки.

Эта проблема сопряжена с ошибочным выбором франчайзера будущих партнеров и

[257] URL : http://rusfranch.ru/nfr/spisok_franshiz_reestra/(Дата обращения: 30.09.2021).
[258] URL : https://rnf.tpprf.ru/(Дата обращения: 30.09.2021).
[259] URL : https://navigator.smbn.ru/franchise/13/gridfilters/15/33(Дата обращения: 22.09.2021).

неправильной оценкой их предпринимательских характеристик. Как следствие возникают коммуникационные проблемы с франчайзи, особенно, при требовании соблюдения правил и стандартов франчайзинговой модели.

Кроме этого, более 20% респондентов указали на сложности контроля за качеством товаров и услуг во франчайзинговых точках и координации бизнес-процессов из-за территориальной удаленности франчайзи. Однако, большинство опрошенных решает эту проблему, используя цифровые инструменты в управлении франчайзинговой сети.

Выводы по главе 4

1. Анализ законодательства позволяет утверждать, что, в целом, его положения соответствуют практике российского франчайзинга, что позволяет вести в России взаимовыгодный франчайзинговый бизнес. При этом, в законе существуют недостатки, которые являются причинами существования мошеннических схем во франчайзинге, что тормозит развитие этой сферы и дискредитирует франчайзинговую бизнес-модель. Среди основных недостатков выделены: отсутствие в отечественном законодательстве понятия «франчайзинг» и регламентации преддоговорного этапа франчайзинговых отношений.

2. При анализе российского франчайзингового рынка выявлено три вида мошеннических схем: «дутые» (несуществующие) франшизы, «псевдо-франшизы», «франшизы-полуфабрикаты». Первые две создаются исключительно с целью обмана покупателей франшизы и наносят сильнейший урон репутации честных компаний, незаконно используя их бренды. «Франшизы-полуфабрикаты» не являются стопроцентным мошенничеством: они предполагают продажу плохо подготовленной, «сырой» франшизы, что влечет за собой отсутствие поддержки со стороны франчайзера и высокие риски франчайзи в процессе предпринимательской деятельности.

Определено, что мошеннические действия возможны и со стороны франчайзи: получение доступа к коммерческой тайне франчайзера с целью незаконного использования, раскрытие коммерческой тайны третьим лицам, продолжение предпринимательской деятельности по модели франчайзера после выхода из франчайзинговой сети.

3. Преодоление проблемы мошенничества во франчайзинге возможно посредством внесения изменений и дополнений в законодательство. Предложены основные направления совершенствования правовой базы: юридическое закрепление термина «франчайзинг» и его производных, включив в 54 главу ГК РФ расширенный термин «коммерческая концессия

(франчайзинг)»; внести изменения в состав императивных обязанностей франчайзера (правообладателя); исключить положение о заключении бессрочных договоров; регламентировать преддоговорной этап франчайзинговых отношений путем введения новой статьи в 54 главу ГК РФ или создания отдельного нормативного документа. На основе зарубежного опыта предложена структура документа о раскрытии информации о франшизе до заключения договора.

4. В результате анализа эволюции российского франчайзинга выявлено четыре этапа. Согласно данным экспертов, порталов франшиз, Российской ассоциации франчайзинга, начиная с 2013 года рынок франчайзинга растет. Наиболее активный рост пришелся на период 2013-2019гг. На этой же стадии началась «естественная» трансформация франчайзинговой модели, вызванная внутренними проблемами российского франчайзингового рынка, развитием цифровой экономики и активизацией интернет-торговли. Обстоятельства 2020 года, связанные с пандемией COVID-19, открыли новый, современный этап в эволюции франчайзинга, изменив формат «естественной», плавной трансформации франчайзинговой модели на «вынужденную» и необходимую.

5. На основе анализа функционирования франчайзинговой модели в России и опроса, проведенного автором в рамках исследования трансформации франчайзинговой модели в новой экономической реальности, выявлены внутренние проблемы франчайзингового рынка, которые создали условия для трансформации. Выявленные проблемы подразделяются на проблемы макро- и микроуровня. На макроуровне, который представлен институциональной средой франчайзинга, находятся правовые проблемы - недостатки законодательства с точки зрения юридического статуса франчайзинга, обязанностей сторон и требований, регулирующих преддоговорной процесс франчайзинговых отношений; организационные и образовательные проблемы. На микроуровне, в плоскости взаимоотношений франчайзера и франчайзи внутри франчайзинговой модели, находятся экономические и социально-психологические проблемы.

ГЛАВА 5. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ

5.1. Новая экономическая реальность условиях пандемии COVID-19[260]

5.1.1. Влияние пандемии на экономику России

Вызванный пандемией экономический кризис серьезно сказался на экономике России. Самыми негативными оказались результаты второго квартала, на который пришлось время карантина, когда ВВП «упал» на 8% в годовом выражении[261]. По первой оценке, Росстата снижение ВВП в 2020 году составило 3,1%, это сильнейшее сокращение ВВП за последние 11 лет, после кризиса 2009 года. В отраслевом разрезе больше всего сократилась добавленная стоимость в сфере туризма и общественного питания (-24,1 процента), учреждениях культуры и спорта (-11,4 процента) и транспортной отрасли (-10,3 процента).[262] При этом оценка Росстата по итогам 2020 года оказалась более благоприятной, чем прогнозы правительства, а также российских и международных экспертов. В частности, Министерство экономического развития ожидало, что ВВП упадет на 3,9%, а реальные доходы населения - на 3%,[263] по альтернативному прогнозу Счетной палаты РФ падение должно было составить соответственно 4,2% и 2,3[264] (другие прогнозы даны в Приложении А).

Бизнес понес серьезные потери: в 2020 году в России прекратили свою деятельность 515,5 тысяч компаний или каждая шестая (данные аналитической службы аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza). По данным экспертов, количество закрытых бизнесов в 2,4 раза превысило число вновь созданных, побив рекорд последних восемнадцати лет. За время пандемии число действующих предприятий уменьшилось на 300 тысяч или на 9,36% (чистое сокращение с учетом

---

[260]При написании данной главы использовалась статья: Шахова М. С. Франчайзинг в России: новая экономическая реальность / Вестник Московского университета : Серия 6. Экономика. 2021. - №3. – С. 130–157.

[261]Как завершится кризис из-за коронавируса. Главные прогнозы. – URL: https://www.rbc.ru/economics/ 17/11/2020/5fabc9289a79476ec20f16cc (Дата обращения: 17.01.2021).

[262]Росстат представляет первую оценку ВВП за 2020 год. – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/ 313/document/113015 (Дата обращения: 01.02.2021).

[263]Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов / Минэкономразвития России. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_363743/(Дата обращения: 01.02.2021).

[264]Прогноз основных показателей социальноэкономического развития РФ на 2020–2023 годы / А. Ведев, С. Дробышевский, А. Каукин и др.: Счетная палата Российской Федерации, Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара. – М. : – 2020 – С.24.

вновь открывшихся бизнесов), до 2,82 миллионов.[265]

Помимо непосредственного эффекта от карантинных мер первой (приостановка работы ряда отраслей с конца марта 2020 года, период нерабочих дней для предприятий и самоизоляция населения в апреле – мае 2020 года) и последующих волн пандемии короновируса (ограничение деловой активности в реальном секторе в октябре 2020г. – январе 2021г., мае, ноябре 2021г.), на экономику России традиционно оказывает влияние изменение цен на нефть на мировом рынке и курс национальной валюты. Отрицательная динамика этих факторов, а также снижение цен и объемов российского экспорта, спад частных инвестиций на фоне низкого спроса, активное сокращение доходов населения будут в значительной степени влиять на скорость восстановления экономики России в 2021–2022 годах.

Введение правительством карантинных мер и действий по ограничению передвижения граждан создали тяжелую ситуацию практически во всех отраслях российской экономики, которую невозможно было преодолеть без помощи государства. Для реализации государственной поддержки бизнесу был утвержден список наиболее пострадавших отраслей, в который вошло девять сфер:

- авиаперевозки (сухопутный пассажирский транспорт, автомобильный грузовой транспорт, услуги по перевозкам, пассажирский и грузовой воздушный транспорт, деятельность автовокзалов и автостанций);
- культура, организация досуга и развлечений;
- физкультурно-оздоровительная деятельность и спорт (деятельность в области спорта, отдыха и развлечений, деятельность санаторно-курортных организаций);
- туристические агентства и организации, предоставляющие туристические услуги;
- гостиничный бизнес;
- общественное питание;
- организации дополнительного образования, негосударственные образовательные учреждения;
- компании, осуществляющие организацию конференций и выставок;
- компании, предоставляющие бытовые услуги (ремонт, стирка, химчистка, парикмахерские и салоны красоты).[266]

Для поддержки организаций и индивидуальных предпринимателей, занятых в этих сферах, Постановлением Правительства Российской Федерации «О мерах по обеспечению

[265] В России закрылось более 515 тысяч предприятий. URL : https://mbk-news.appspot.com/news/za-god-zakrylis/ (Дата обращения: 27.01.2021).
[266]Мишустин утвердил список наиболее пострадавших от коронавируса отраслей экономики. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/4315214 (Дата обращения: 06.04.2021).

устойчивого развития экономики»[267] был утвержден перечень мер финансовой и налоговой помощи:

- субсидии предпринимателям (безвозмездная выплата на каждого сотрудника в период карантина (апрель-май 2020 года);
- доступ к льготным кредитам на операционную деятельность по ставке 8,5%;
- отсрочка по оплате аренды государственной и муниципальной недвижимости до 2021 года;
- налоговые каникулы: отсрочка по выплате всех налогов (кроме НДС) до 6 месяцев; отсроченные выплаты можно погасить в течение года, начиная с 1 октября 2020г.;
- снижение ставки страховых взносов с 30% до 15% с части зарплаты, которая превышает МРОТ.

Принятые меры позволили бизнесу выжить в наиболее острый момент кризиса. Однако, преодолеть кризис, опираясь только на меры поддержки, невозможно. Компаниям требуется адаптировать свои операционные и стратегические приоритеты под новую бизнес-реальность и изменившегося потребителя.

5.1.2. Изменения в потребительском поведении

По оценке аналитиков группы компаний «Финам» реальное падение доходов населения превышает официальные цифры и составило на начало осени 2020 года 6-8%.[268] Очевидно, что это заставило россиян кардинально изменить свои потребительские привычки и перейти с модели потребления на модель накопления.

Среди основных причин влияния на бизнес предприниматели выделяют снижение потребительского спроса и изменение потребительской модели (рисунок 30).

Согласно данным Future Consumer Index (ресурс запущен компанией Ernst & Young Global Limited 31.07.2020)[269], COVID-19 сильно повлиял на уровень потребления россиян: около 15% существенно сократили свои расходы. Основные сокращения пришлись на отдых и одежду, еще 31% респондентов перешел в режим сбережений и накопления запасов. Около 25% опрошенных

[267]Постановление Правительства Российской Федерации «О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики» от 02.04.2020г., №409 – URL: http://static.government.ru/media/files/kTj6vbMop2fN43iEZ16idfPSKriXYK5o.pdf (Дата обращения: 06.04.2021).

[268]Экономика РФ после карантина: "Что дороже пачки макарон, будет под давлением". – URL: https://www.dw.com/ru/jekonomika-rossii-ne-skoro-opravitsja-ot-posledstvij-karantina/a-54962310 (Дата обращения: 18.07.2020).

[269]Future consumer index: как COVID-19 меняет поведение потребителей. – URL: chttps://www.ey.com/ru_ru/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior (Дата обращения: 16.07.2020).

отмечают появление дискомфорта при полетах на самолетах и поездках на общественном транспорте, походах в фитнес-центры, рестораны, театры и иные места развлечения, 7% россиян некомфортно чувствуют себя при походе в продуктовый магазин, 10% - в торговый центр.[270] Респонденты утверждают, что после окончания пандемии они будут стараться больше времени проводить с семьей, готовить пищу и заниматься спортом дома, продолжат покупать онлайн.

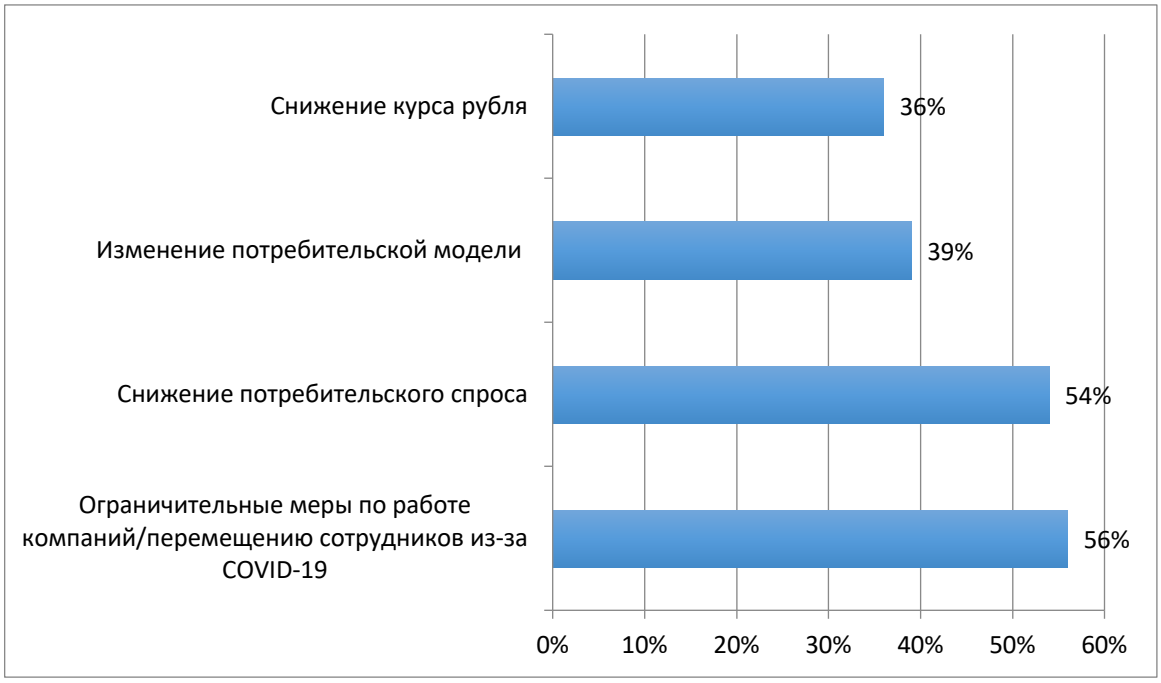


Рисунок 30 – «Что конкретно повлияло на состояние бизнеса Вашей компании?», 2020 г.

Источник: «Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес». – РБК. Исследования рынков. (в партнерстве с SAP). - 1-е издание. - Август 2020. – С.8.

Аналитики компании «Bain & Company» совместно с «Dynata» (крупнейшей в мире платформой данных и инсайтов), провели масштабное исследование о формировании новых типов потребителей во время COVID-19, опросив более 9,4 тысяч потребителей в США и Европе. На основе результатов опроса выделено четыре типа потребительского поведения. Они начали формироваться еще до пандемии, а во время нее укрепились и сформировали новые вызовы для бизнеса.

1. Качественный скачок «в цифру» (рост принятия и использования онлайн-платформ).

Самым значимым и необратимым итогом пандемии стал огромный рост онлайн-продаж продуктов питания и прочей виртуальной деятельности. Во время карантина потребители

[270]Future consumer index: как COVID-19 меняет поведение потребителей в России. – URL: https://www.ey.com/ru_ru/consumer-products-retail/ey-future-consumer-index-russia (Дата обращения: 16.07.2020).

проводили перед экранами больше времени, чем когда-либо до этого: смотрели телевизор, сидели в социальных медиа, играли в онлайн-игры и делали покупки. В 2020 году 80% опрошенных пользователей стали использовать приложения для фитнеса для домашних тренировок, в то время как в 2019 году это делали лишь 7%. В первом квартале 2020 года количество абонентов «Netflix» (видео сервис для домашнего онлайн просмотра фильмов и сериалов) увеличилось на рекордную цифру 15,8 миллионов человек. Большинство опрошенных потребителей говорят, что будут продолжать заменять нецифровой опыт виртуальным. COVID-19 радикально ускорил сдвиг к онлайн-коммерции, которая развивалась уже давно, но более медленными темпами. Прогресс в развитии онлайн-продаж продуктов питания за первые месяцы пандемии в Европе оказался сопоставим с прогрессом, который в обычное время достигается за три-четыре года, в США - более чем за два года. После снятия многих ограничений в июле 2020 года продукты в интернете покупали уже почти 50% опрошенных, в то время как в мае - только 39%. И, несмотря на дискомфорт, связанный с привыканием к новой форме совершения покупок и уровнем обслуживания, которые существовали на начальном этапе, 30% новых пользователей продолжили совершать покупки онлайн.

Аналогичная ситуация зафиксирована в России: 89% россиян, которые во время режима самоизоляции пользовались онлайн сервисами, продолжили их использование; 39% респондентов стали совершать больше покупок в онлайн магазинах, а 24% сократили покупки оффлайн.[271] Наибольшую популярность среди россиян «завоевали» сервисы видео связи (Zoom, Google Meet, Skype) – использовали 70% респондентов, сервисы доставки продуктов питания и готовой еды (Delivery Club, «Яндекс Еда») – 51%. Активно применялись досуговые (онлайн музеи, онлайн анимация для детей, онлайн мастер-классы) и образовательные ресурсы («Яндекс Учебник», Arzamas), а также приложения и платформы для занятий спортом дома (Nike Training Club, Exercise com).[272]

2. Постоянное внимание к здоровью (акцент на физическое, душевное благополучие и здоровое питание).

Во время пандемии коронавируса люди оказались перегружены новостями о здоровье. Количество поисковых запросов, связанных со здоровьем, во время пандемии достигло пика. Потребители стали обращать пристальное внимание на качество и состав продуктов питания. В Европе 50% респондентов стремятся найти менее обработанные продукты питания, чем до пандемии. В США 45% опрошенных считают, что сейчас важнее покупать здоровую, не прошедшую обработку пищу, чем до COVID-19. 55% россиян обращают внимание на этикетку

[271] Потребительский сектор в России. Исследовательский центр компании «Deloitte» в СНГ. – М. : – 2020. – С. 6.
[272] Там же. – С. 19.

(срок годности), для 27% важна экологичность (состав) продукта.[273]

Пандемия усилила спрос на растительные альтернативы продуктов, продукты, укрепляющие иммунитет, полезное питание. Самое значимое изменение модели питания заключается в том, что потребители теперь делают выбор в пользу приготовления пищи дома. В США, например, 50% потребителей предпочитают готовить дома.[274]

По результатам исследования компании «Deloitte» потребительского сектора в России в 2020 году 45% респондентов сократили расходы на покупку готовой еды. Это связано с тем, что многие ранее питались вне дома, а после перехода на удаленный режим работы перестали пользоваться услугами общепита и увеличили вместо этого расходы на продукты. Рост таких расходов отметили 39% участников опроса «Deloitte».[275]

3. Новое определение ценности.

Кризис, вызванный COVID-19, усилил тенденцию, которая начала проявляться еще до пандемии, — это одновременное предпочтение бюджетных и более премиальных предложений. Пандемия ухудшила финансовое положение многих потребителей, заставив перейти на покупку товаров из эконом-сегмента. В то же время, сокращение расходов на развлечения вне дома, путешествия, автомобили, позволило покупать премиальные продукты, способные удовлетворить возросшие потребности, связанные со здоровьем, удобством и безопасностью.

Потребители пересмотрели то, что представляет для них ценность в том или ином товаре, и демонстрируют четко различимые модели поведения. Ведущим критерием европейских потребителей при покупке продуктов питания выступает высокое качество, в то время как при покупке непродовольственных товаров (например, бумажная продукция для дома, безрецептурные лекарственные препараты) - цена. Важным фактором при покупке как для европейских, так и российских потребителей становится наличие известного бренда.

Премиальные бренды уже учитывают эти модели поведения потребителей: выходят в бюджетный сектор, запуская соответствующие эконом-предложения.

4. Медленное восстановление затрат вне дома.

Пандемия привела к перераспределению затрат потребителей в пользу расходов для домашнего потребления. До COVID-19 расходы на еду и напитки вне дома в США росли в два раза быстрее, чем расходы на продукты для потребления дома. На общепит приходилось две трети совокупного роста затрат на питание, но пандемия привела к радикальной смене траектории. Аналитики компании «Bain & Company» выделяют несколько факторов, которые

---

[273] Там же. – С. 8

[274] Bain & Company: как пандемия формирует потребителя будущего. – 2020. – Ч. I. – URL : https://pro.rbc.ru/news/5fa3bc259a79475b9b8f4075 (Дата обращения: 23.11.2020).

[275] «Deloitte» выявила изменения расходов россиян во время пандемии COVID-19. – URL : https://www.rbc.ru/society/08/07/2020/5f05b7f89a79479a75b34de5 (Дата обращения: 16.11.2020).

повлияют на скорость и степень возврата потребителей к уровню затрат вне дома:

- легкость и частота активности дома — сможет ли она превратиться в привычку,
- размер уже сделанных инвестиций, которые способствуют сохранению потребления дома,
- возможность эффективной замены активности вне дома на домашнюю активность,
- степень нежелания потребителей возвращаться к образу жизни до пандемии.

Например, любители ходить в кино поняли, насколько удобно пользоваться видео сервисами дома; посетители фитнес-центров купили тренажеры и занимаются с помощью приложений онлайновых тренировок. Загруженность ресторанов остается низкой, несмотря на снятие ограничений. С другой стороны, работа индустрии красоты вне дома практически вернулась в обычное русло, поскольку невозможно равноценно заменить салонный уход домашним.

Расходы вне дома восстанавливаются разными темпами, так как потребители исходят из соображений затрат, здоровья и удобства. Более возрастные группы, предпочли домашнее питание общепиту, поскольку это позволяет избежать рисков, связанных со скоплением людей. При этом молодые потребители стремятся к общению и предпочитают делать это вне дома. Напротив, представители старших и менее искушенных в использовании технологий поколений, быстрее вернулись в спортзалы, в то время как более молодые продолжают заниматься фитнесом онлайн.[276]

Как было указано выше, эти ключевые изменения произошли под влиянием COVID-19 и закрепились в поведении потребителей. На эти изменения многие компании уже среагировали и продолжают адаптировать свою работу к новым условиям. Однако существует еще несколько тенденций, по которым отношение потребителей только формируется, но компаниям уже сейчас необходимо их учитывать при разработке своего ценностного предложения.

С момента введения санкций на поставки ряда продовольственных товаров из зарубежных стран, россияне стали отдавать предпочтение продуктам отечественного производства. Это дало импульс развитию брендов местных производителей, которые быстро реагируют на меняющиеся предпочтения клиентов, выстраивают с ними более близкие отношения с помощью локальных мероприятий и социальных сетей, предлагают индивидуальный подход к потребителю.

По данным исследования «Локальные бренды и гастрономический патриотизм», проведенного центром социального проектирования «Платформа», совместно с Центром развития потребительского рынка Московской школы управления «Сколково» при поддержке

[276] Bain & Company: как пандемия формирует потребителя будущего. – 2020. – Ч. I. – URL : https://pro.rbc.ru/news/5fa3bc259a79475b9b8f4075 (Дата обращения: 23.11.2020).

«X5 Retail Group», 54% российских потребителей стараются выбирать продукты, произведенные в их регионе. Для 64% при выборе значимо, что продукты произведены на своей традиционной территории. Наблюдается рост интереса к локальным брендам, которые существуют в двух ипостасях – «местное» и «специалитет».[277]

Также было выявлено несколько причин популярности локальных брендов. Во-первых, интерес к здоровому питанию, стремление покупать менее обработанные продукты, непредназначенные для длительного хранения и транспортировки. 57% респондентов, предпочитающих локальные продукты отметили, что главный критерий их выбора — свежесть. Во-вторых, понятность, привычность и ностальгические мотивы особенно важны на фоне усталости от импорта 90-х и 2000-х годов. В-третьих, рост значимости локальной идентичности — желания выделить свое пространство в глобализирующемся мире. В-четвертых, индивидуализация потребления, стремление через потребление получать новый опыт, рост интереса к специфичным продуктам других регионов.[278] На фоне пандемии тренд на продукцию местного производства только усилился, так как она связана в сознании потребителя со здоровьем.

Под влиянием COVID-19 еще большую значимость в потребительском поведении приобрел фактор безопасности покупаемых товаров. Более того, при выборе между безопасностью и экологичностью, потребители отдают предпочтение безопасности. Эту тенденцию уже учитывают предприятия общественного питания: сеть кофеен «Starbucks», известный поклонник экологии, в марте 2020 года объявила об использовании исключительно одноразовой посуды для напитков в своих заведениях, аналогично поступила компания «Dunkin' Donuts» (американская сеть кофеен с пончиками).[279] На государственном уровне: правительства ряда стран отменяют запреты на использование одноразовых пластиковых изделий, так как пластиковая упаковка дает потребителям необходимую безопасность. По этой же причине в России приостановлено введение ограничений на использование одноразовых пластиковых изделий. В перспективе, компаниям нужно добиться баланса в решении безопасности и экологичности своих товаров и услуг, чтобы удовлетворить запросы потребителей.

---

[277] «Локальные бренды и гастрономический патриотизм». Лаборатория ритейла: ЦСП «Платформа» / Центр развития потребительского рынка Московской школы управления «Сколково». – М. : – 2020. – Вып. 6. – С. 2.

[278] В России растет спрос на локальные бренды. – URL : https://www.retail.ru/news/v-rossii-rastet-spros-na-lokalnye-brendy-3-sentyabrya-2020-197384/ (Дата обращения: 02.11.2020).

[279] Быховский С. Коронавирус и «ренессанс» одноразового пластика. – URL: https://trends.rbc.ru/t rends/green/ 5e8762569a79472203e005eb (Дата обращения: 20.11.2020).

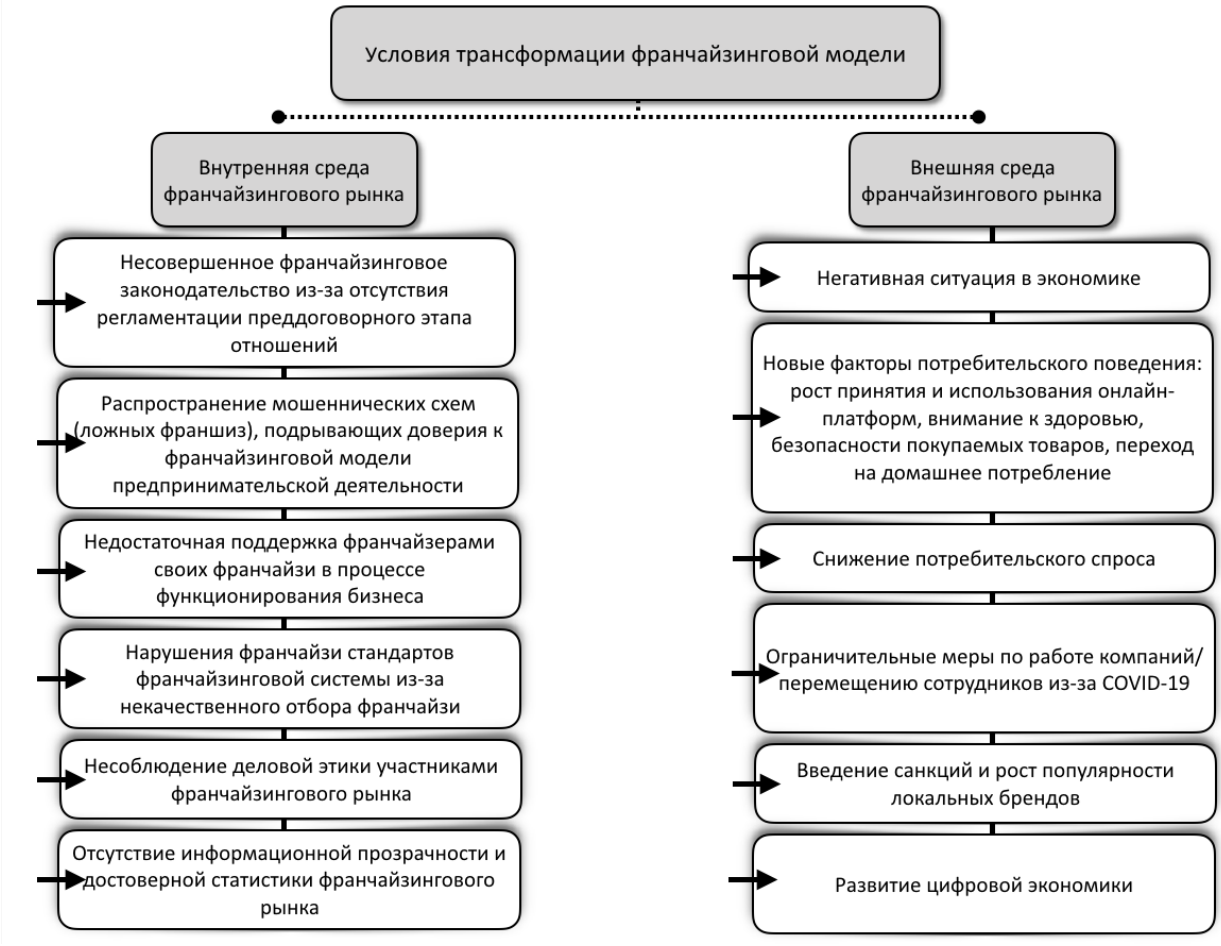


Рисунок 31 – Внутренние и внешние условия трансформации франчайзинговой модели

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно выделить факторы внешней среды, которые сформировали новую экономическую реальность ведения предпринимательской деятельности, и в совокупности с существованием ряда проблем развития российского франчайзинга (факторы внутренней среды), создали условия трансформации франчайзинговой модели, что способствовало адаптации российского франчайзингового рынка к новой реальности (рисунок 31).

5.1.3. Изменения франчайзингового рынка

Негативная ситуация в экономике и новые факторы потребительского поведения оказали влияние на изменения франчайзингового рынка. По данным исследования компании «Franshiza.ru» о влиянии первой волны пандемии коронавируса на российский рынок франчайзинга за период с апреля по октябрь 2020 года, самый тяжелый удар пришелся на конец апреля, когда франчайзеры потеряли около 20% своих франчайзи, а 70% франчайзинговых

сделок, запланированных на март-апрель, были отменены или перенесены на неопределенный срок. Интерес к франшизам (количество поисковых запросов, связанных с франчайзингом) снизился за указанный период на 12%, что вызвано падением спроса и экономической активности.

Регионы по-разному среагировали на сложившуюся ситуацию. Самое большое падение интереса к франчайзингу зафиксировано в Хабаровском крае, Томской, Омской областях и в Башкирии, там франчайзинг «потерял» более 50% своей аудитории. Регионы центральной России и Черноземья (Ивановская, Костромская, Ярославская, Орловская, Тульская области) показали небольшое снижение активности в пределах 15%. Москва "потеряла" 23% интересантов, Санкт-Петербург - 35% от докарантинных показателей, при этом зафиксирован прирост в некоторых городах Московской области, что может быть связано с переездом потенциальных инвесторов за город из-за удаленной работы или ее потери (например, Королев +5%, Дмитров +9%, Щелково +6%). Самый сильный спад экономической активности наблюдается в Домодедово - 60% (что вполне объяснимо отраслевой занятостью населения) и в Подольске - 62%. При этом ряд регионов показали рост интереса к покупке франшизы: в Самарской области количество поисковых запросов о франчайзинге выросло на 35%, в Красноярском и Приморском краях, Чеченской республике, Дагестане, Калмыкии зафиксирован прирост до 15%.

Довольно сильно упал интерес к франчайзингу в курортных городах и моногородах (например, в Геленджике - на 70%, в Сочи – на 42%). Исключением являются курорты Кавказских Минеральных Вод (Ессентуки, Пятигорск, Кисловодск), которые показали рост интереса, причем к франшизам товаров и услуг, ориентированных на местное население, а не на туристическую отрасль, что связано с переориентацией бизнеса на внутренние потребности городов. В среднем, падение интереса к франчайзингу в мегаполисах составило от 23 до 37%.[280] Следствием карантина и ограничительных мер стало изменение количества партнеров во франчайзинговых сетях (таблица 8).

Больше всего пострадал сегмент ресторанов (-30%) и сегмент торговли одеждой, обувью, косметикой (-24%). При этом положительную динамику показали аптеки (+ 21%), магазины автозапчастей (+9%). Сегмент услуг рос в основном за счет пунктов выдачи заказов, аренды спецтехники, сервисов ремонта. Продуктовая розница показала положительную динамику как в формате минимаркетов, так и в формате монобрендовых фирменных магазинов. В сфере производства развивались экологические проекты и производство антисептиков.

[280] Франчайзинг vc короновирус – URL: https://franshiza.ru/article/read/franchising_vs_koronavirus/ (Дата обращения: 06.11.2020).

Таблица 8 – Динамика количества франчайзи в сетях по сферам бизнеса (апрель-октябрь 2020 г.)

Общественное питание	- 24%
Торговля непродовольственными товарами	- 12%
Торговля продовольственными товарами	+ 23%
Сфера услуг	+ 15%
Производство	+ 2%

Источник: URL: https://franshiza.ru/article/read/franchising_v_rossii_2020/ (Дата обращения: 20.11.2020).

С точки зрения объема вложений во франчайзинговый проект сильнее всего пострадал сегмент франшиз с инвестициями 3-6 миллионов рублей, в нем количество франчайзи сократилось на 9%. Самым привлекательным (что очевидно в кризис) оказался сегмент дешевых франшиз до 1 миллиона рублей, который показал рост (таблица 9).

Таблица 9 – Динамика количества франчайзи в сетях по инвестициям в открытие бизнеса (апрель-октябрь 2020 г.)

До 1 млн рублей	+ 13%
1-3 млн рублей	+ 6%
3-6 млн рублей	- 9%
6-10 млн рублей	- 5%
Более 10 млн рублей	- 3%

Источник: URL: https://franshiza.ru/article/read/franchising_v_rossii_2020/ (Дата обращения: 20.11.2020).

Эта ситуация отражает изменения инвестиционного потенциала покупателей франшиз, что, в свою очередь, обусловлено падением доходов населения и неопределенностью будущего. Существенно сократилось количество инвесторов, готовых покупать франшизы в «дорогом» сегменте с инвестициями свыше 6 миллионов рублей, за счет этой категории выросла доля спроса на франшизы до 3 миллионов рублей (таблица 10).

Произошла трансформация спроса на франшизы: кризис привлек на рынок инвесторов старше 45 лет, которые в кризис либо остались без работы, либо почувствовали себя уязвимыми (как правило, люди предпенсионного возраста первыми попадают под увольнения) и стали рассматривать франчайзинг как вариант старта бизнеса и заработка. Интерес к франчайзингу также проявился у вкладчиков банков в связи с низкими ставками по вкладам и поиском альтернативных вариантов использования денежных средств.

Таблица 10 – Динамика количества покупателей франшиз

Инвестиции во франшизу	Апрель 2020г.	Октябрь 2020г.
До 1 млн рублей	65%	75%
1-3 млн рублей	9%	14%
3-6 млн рублей	8%	7%
Более 6 млн рублей	18%	4%

Источник: URL: https://franshiza.ru/article/read/franchising_v_rossii_2020/ (Дата обращения: 20.11.2020).

Среди покупателей франшиз стало больше арендодателей и «предпринимателей-одиночек». Владельцы помещений лишились многих арендаторов, и готовы вкладывать в бизнес, не требующий самостоятельного поиска клиентов и сложных бизнес-процессов. Несетевые предприниматели не смогли самостоятельно противостоять кризису и искали антикризисные решения в присоединении к франчайзинговой сети.

В итоге, разница между закрытыми и открытыми франчайзинговыми точками оказалась положительной: плюс 3,5% по причине оживления рынка в начале осени 2020 года и совершенных сделок в период карантина (франшизы в сфере услуг и торговли продовольственными товарами).[281] Увеличение открытий пришлось, в основном, на действующих партнеров сетей, которые использовали кризис как возможность роста с меньшими затратами.

Как было сказано выше, правительство Российской Федерации выделило список наиболее пострадавших в период пандемии отраслей для оказания государственной поддержки. Для франчайзинга, который присутствует практически во всех перечисленных отраслях, за исключением непосредственно авиаперевозок, аэропортовой деятельности и деятельности по организации конференций и выставок, такая поддержка была крайне важна. Наряду с федеральными мерами, в регионах были запущены региональные программы поддержки франчайзи. В частности, в Москве франчайзи (индивидуальные предприниматели и юридические лица, зарегистрированные на территории столицы и имеющие договор коммерческой концессии, заключенный минимум за 18 месяцев до этого) получили право на субсидии из бюджета. За счет этих средств можно покрывать проценты по банковским кредитам, выплаты паушального взноса или роялти, затраты на приобретение оборудования, оплату коммунальных услуг, лизинговые платежи, а также расходы на продвижение товаров и услуг, оплату сервисов онлайн-доставки еды. Это позволило московским франчайзи компенсировать до одного миллиона рублей собственных затрат. В общей сложности, поддержку

[281]URL : https://franshiza.ru/article/read/franchising_v_rossii_2020/ (Дата обращения: 20.11.2020).

от государства получили около 40% франчайзи.[282]

Наряду с поддержкой государства каждая франчайзинговая сеть разработала собственный пакет антикризисных мер. Все франчайзеры были нацелены на сохранение сети и партнеров всеми возможными способами. Согласно анкетированию, проведенному автором, (в опросе участвовало 133 респондента, Приложения В и Г) франчайзеры предложили более 30 различных инструментов и решений для поддержки партнеров от психологической помощи и ежедневного общения в социальных сетях до предоставления внутренних кредитов. В таблице 12 представлены основные инструменты поддержки.

Подавляющее большинство опрошенных франчайзеров (92,3%) активно использовали цифровые технологии. Если специфика бизнеса позволяла, в онлайн были переведены все бизнес-процессы и клиентские сервисы, чтобы деятельность франчайзи не останавливалась во время карантина. Те франчайзеры, чей бизнес попал под ограничения и был закрыт, использовали онлайн коммуникации для бизнес-общения и обучения партнеров (73,1% участников анкетирования).

Большую поддержку партнерам оказали франчайзеры (78,5%), вступив в переговоры с арендодателями о снижении стоимости аренды, предложив рассчитывать арендную плату как процент от выручки конкретной точки, что помогло многим франчайзи не разориться.

Широко использовался инструмент расширения товаров и услуг в сети для возможности дополнительного, а иногда и на время основного, дохода для франчайзи (67,3%). Например, салоны красоты открыли интернет-магазины по продаже профессиональной косметики, франшизы общественного питания предложили доставку готовых блюд, в ремонтных сервисах вводились службы выездных мастеров, в службах клининга появилась новая услуга - антибактериальная уборка, магазины одежды стали продавать защитные масок из ткани и с аппликациями и т.д. (таблица 11).

Более половины опрошенных франчайзеров (63,5%) пошли на отмену или снижение роялти и маркетинговых платежей, несмотря на то что это является их прямым доходом. 42,3% франчайзеров предоставили своим франчайзи внутренние кредиты. Для новых партнеров франчайзеры снижали паушальный взнос («Полиглотики», «Точка красоты») и предлагали различные акции (например, «Чемпионика» предлагала купить две франшизы – онлайн и оффлайн обучение – по цене одной).

[282] Источник: URL: https://franshiza.ru/article/read/franchising_v_rossii_2020/ (Дата обращения: 20.11.2020).

Таблица 11 – Антикризисные меры франчайзеров для поддержки франчайзи

Меры поддержки	**Количество франчайзеров, использовавших данную меру поддержки (%)**
Использование цифровых технологий (перевод бизнес-процессов в онлайн, внедрение онлайн платформ, коммуникации в сети)	48 (92,3%)
Переговоры с арендодателями о сокращении/отмене арендных платежей	41 (78,5%)
Обучение франчайзи	38 (73,1%)
Расширение предложения товаров (услуг) для дополнительного дохода	35 (67,3%)
Отмена или снижение роялти и маркетинговых платежей	33 (63,5%)
Помощь в получении субсидии (государственной поддержки)	25 (48,1%)
Предоставление внутренних кредитов (отсрочек платежей)	22 (42,3%)
Переговоры с поставщиками	13 (25%)
Другая помощь	4 (7,7%)
Не оказывали поддержки	0

Источник: составлено автором на основе опроса франчайзеров (Анкета для франчайзеров «Исследование изменений франчайзинговой модели в современных условиях», см. Приложение Д)

Почти половина франчайзеров (48,1% опрошенных) оказали существенную помощь в получении государственной субсидии, подготовив пакет необходимых документов. В частности, во франчайзинговой сети маникюрных салонов «Пальчики», благодаря такой поддержке, помощь государства получили 80% франчайзи.

Можно констатировать, что российский рынок франчайзинга, в целом, сумел пережить острую фазу кризиса. Но разные отрасли по-разному перенесли карантин и по-разному стали функционировать после него. Так как степень влияния кризиса на деятельность видов, и даже сегментов, франчайзингового бизнеса, оказалась неоднозначной, для целей дальнейшего исследования предлагается классификация франшиз в новых экономических условиях.

5.1.4. Классификация франшиз в условиях новой экономической реальности

В основу классификации положены следующие характеристики, определившие отнесение франшиз к разным категориям:

- возможность операционной деятельности в период карантина
- интерес (необходимость и возможность покупки) потребителя к товару (услуге)
- длительность и сложность возврата к докарантинным показателям
- динамика закрытия/открытия франчайзинговых и собственных точек.

Автором выделено три группы франшиз.

1. Сильно пострадавшие франшизы.

К ним относятся компании, которые попали под ограничения и были полностью закрыты в карантин, не открылись или открылись частично в после карантинный период, показали сильно отрицательную динамику франчайзи в сетях.

Наибольший урон был нанесен туристическому бизнесу. Практически полностью прекратились зарубежные перелеты авиакомпаний, в большинстве туристических стран границы для туристов будут закрыты еще продолжительное время. Внутренний туризм неактивен из-за ограничительных мер в ряде регионов России.

Сильно пострадали компании в сфера отдыха и развлечений (развлекательные центры, кинотеатры) а также физкультурно-оздоровительные и спортивные заведения (фитнес - клубы, фитнес-студии, спортзалы). Они не работали в период карантина и очень тяжело восстанавливаются, так как на них, с одной стороны, продолжают распространяться ограничительные меры, а с другой, посетители с осторожностью относятся к закрытым помещениям с большим скоплением народа из-за продолжающейся пандемии.

Серьезные потери произошли в непродуктовой рознице (особенно в fashion ритейле), которая полностью была закрыта в карантин и вынужденно перешла на онлайн-торговлю. Например, холдинг Melon Fashion Group[283], владелец 4-х франшиз магазинов одежды «Befree», «Love Republic», «Zarina», «Sela», за последние семь месяцев 2020 года закрыл 26 франчайзинговых точек.[284]

Восстановление этой сферы бизнеса сильно затрудняет несколько факторов: повышение уровня безработицы населения, падение доходов потребителей и экономия на товарах не первой необходимости. По данным Росстата, к концу года уровень безработицы составил 6,3%[285], среднемесячная зарплата россиян начала падать с июня 2020 года и за полгода снизилась с 52 до 49,5 тысяч рублей. На этом фоне франчайзеры развивают продажи в новом формате – магазинов-аутлетов. Такие магазины открылись во франчайзинговых сетях немецкого обувного ретейлера «Tamaris» и французского производителя белья «DIM», которые развиваются в России

[283]URL: https://www.melonfashion.ru/cooperation/franchising/ (Дата обращения: 06.12.2020).
[284]Франчайзинг несет потери. URL: https://fashionunited.ru/novostee/reetyeil/franchajzing-nesyot-poteri-khuzhe-vsego-situatsiya-na-fashion-rynke/2020110630231(Дата обращения: 06.12.2020).
[285] URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/200.htm

по франшизе.

Справедливости ради, следует отметить, что франчайзеры во всех сферах бизнеса искали любые возможные варианты спасения. В частности, во время карантина компания «Слетать.ру» (франчайзинговая сеть объединяет 584 франчайзи)[286] разработала антикризисный проект «Слетать в магазин» - сервис по доставке продуктов из гипермаркетов «Лента», «Metro», «Ашан». Турагентам предложили стать фудагентами, помогая своим клиентам с доставкой еды на дом. Этот проект был основан на компетенциях в ИТ-сфере и опыте развития бизнеса в сети. Многие франчайзи поддержали проект, и доставка заработала в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Саратове, Туле, Казани, Екатеринбурге, Рязани. Также франчайзер обучил своих сотрудников продаже страховых полисов ОСАГО, востребованных независимо от пандемии. В том числе, благодаря этим мерам франчайзинговой сети удалось сохранить ключевых партнеров и после снятия ограничений продолжить работу в туристической сфере.[287]

Фитнес-клубы с целью удержания клиентов и поддержки сотрудников предложили своим клиентам онлайн тренировки. Тренировки были доступны как в прямом эфире, так и в записи на официальных каналах компаний в YouTube и в аккаунтах в Instagram. Одно из преимуществ такого формата - охват широкой аудитории всех желающих без привязки к местоположению клуба, - сохранило эту услугу после карантина.

Компания «X-Fit» (сеть включает более 90 собственных и франчайзинговых фитнес-клубов в России и СНГ)[288], помимо запуска онлайн-платформы, предложила своим клиентам персональные тренировки с помощью видеосвязи, серию фитнес-марафонов различной тематики (интенсивная программа ежедневных тренировок, программы правильного питания и здорового образа жизни), аренду фитнес-оборудования. Все эти меры не решали вопрос заработка, но позволили сохранить коммуникацию с клиентами и их интерес к фитнес-услугам в будущем.[289]

Большие потери понесла отрасль общественного питания. По оценке Министерства промышленности и торговли 20% кафе и ресторанов не пережили ограничений весны 2020 года и закрылись.[290] С этой оценкой не согласны в Федерации рестораторов и отельеров, по ее подсчетам почти 40% предпринимателей лишились своего бизнеса.[291] Серьезные сокращения произошли во франчайзинговых сетях. В сети «Шоколадница», например, из 280 докризисных

---

[286] URL: https://promo.sletat.ru/business (Дата обращения: 06.12.2020).
[287] URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/16/04/2020/5e9806129a7947b571b53537 (Дата обращения: 06.12.2020).
[288] URL: https://www.xfit.ru/franchise/(Дата обращения: 06.12.2020).
[289] Скороходова А. Антикризисные меры для фитнес-индустрии – URL : https://vc.ru/marketing/127416-antikrizi snye-mery-dlya-fitnes-industrii (Дата обращения: 18.11.2020).
[290] Мантуров считает необоснованными фронтальные запреты и ограничения работы ретейла. 09.11.2020. – URL: https://tass.ru/ekonomika/9950139 (Дата обращения: 09.11.2020).
[291]Репринцева Ю. Мер поддержки оказалось недостаточно. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/4565770 (Дата обращения: 10.11.2020).

кофеен осталось только 230, сеть семейных кафе «АндерСон» закрыла 12 из 50 своих заведений.

Восстановление отрасли происходит очень медленно. Прежде всего это связано с частичным возвращением ограничительных мер осенью 2020 года, уходом большого числа офисных сотрудников на удаленную работу вне офиса, старшеклассников и студентов – на дистанционное обучение. В 2019 году 40% трафика ресторанам обеспечивали клиенты, которые приходят в заведения с семьей или друзьями, а 31% - работники, которые делали обеденные перерывы. Согласно исследованию NPD Group в январе-октябре 2020 года поступления от этих двух каналов сократилось на 32% и 37% соответственно к 2019 году. Также, на темпы восстановления влияет нежелание людей рисковать с каждым появлением в общественном месте. Согласно опросу агентства в октябре 2020 года, 59% респондентов считают, что рестораны являются местом с высоким риском заражения коронавирусом.[292]

Во время пандемии конкурировать с ресторанами начали современная розница и продуктовые сервисы. С введением карантина розница стала больше доставлять продуктов на дом, предлагая также готовые блюда ресторанного уровня. Потребителям стало удобно заказывать все в одном месте, нежели покупать продукты и готовые блюда у разных операторов. Больше всего от экспансии ритейла пострадали рестораны домашней кухни, в меньшей - заведения, где готовят аутентичную и авторскую еду.

Кроме того, пандемия обнажила серьезные пробелы в законодательстве, тормозящие развитие отрасли. Большинство заведений общепита, особенно крупные франчайзинговые сети не смогли воспользоваться мерами поддержки бизнеса, предоставленными правительством, так как не относятся к субъектам малого и среднего предпринимательства.

По мнению аналитиков российский рынок общественного питания не вернется к допандемийным показателям в 2021 году. При оптимистичном сценарии оборот рынка может составить около 2 триллионов рублей, что на 20% меньше, чем в 2019 году (2,6 триллионов рублей). Превышение прошлогоднего уровня оборота рынка возможно только в 2023 году.

Во франчайзинге сильнее всего пострадал сегмент ресторанов и кафе, предлагающих дорогую франшизу с длительным сроком окупаемости. Относительно дешевые и простые в организации предприятия общественного питания (фастфуд, уличная еда (стритфуд), еда на вынос, пекарни, пиццерии, кофейни с ограниченным ассортиментом и т.п.) пострадали в меньшей степени и относятся к следующей группе.

2. «Выжившие» франшизы.

Это компании, которые тоже попали под ограничения и были закрыты офлайн, но сумели

[292]Исследование «Новые привычки россиян необратимо изменили рынок фудсервиса», The NPD Group Inc., – URL : https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2020/new-habits-of-russians-have-irreversibly-changed-the-food-service-market/ (Дата обращения: 18.11.2020).

выйти из ситуации через доставку, онлайн продажи, использование цифровых платформ. Во время карантина объемы выручки значительно снизились, но, важно, что компании продолжали работать, пусть даже в усеченном формате. После карантина они смогли использовать новые инструменты для дальнейшей деятельности.

К преодолевшим кризис франшизам относятся, как уже было сказано выше, ряд предприятий общественного питания; компании, предоставляющие бытовые услуги населению (салоны красоты, парикмахерские, химчистки, сервисы по ремонту и обслуживанию); образовательные франшизы (учебные центры, развивающие школы для детей, студии творчества).

Также, как и в общественном питании, внутри перечисленных отраслей сложилась неоднородная ситуация в разных сегментах. Например, сегмент индустрии красоты довольно быстро оправился от карантина, в том числе, за счет новых форматов работы с клиентами. Например, косметологи научились использовать альтернативные каналы взаимодействия с клиентами: вести виртуальные консультации, уроки по уходу за кожей, презентовать новые услуги и косметические средства.

Многие франчайзеры предложили новые варианты мини-франшиз, предполагающие меньшие вложения и быстрый старт. В частности, сеть студий маникюра «MOHITO»[293] разработала франшизу в формате маленькой студии с общей суммой вложений до 750 тысяч рублей, сроком открытия до 45 дней и выходом на окупаемость через 12 месяцев работы. Кроме того, компания увеличила маркетинговую активность, не поддавшись общему настроению рынка к сокращению рекламных бюджетов, а также изменила позиционирование, отказавшись от продвижения «MOHITO» только как женского бизнеса.

Холдинг «Salon Brands Group», владеющий тремя франчайзинговыми брендами в индустрии красоты («MOHE», «Точка красоты», «Раздевалка», франчайзинговая сеть объединяет 200 франчайзи)[294] запустил новые онлайн программы обучения для сотрудников и франчайзи. Салоны маникюра и педикюра «Пальчики» (65 франчайзинговых салонов)[295] создали единый информационный канал для персонала и партнеров сети, в котором каждый день в период карантина шла обучающая и развлекательная программы.

Внезапный перерыв в работе позволил франчайзерам индустрии красоты обратить внимание на вещи, которые долгое время откладывались: усовершенствовать обучающие программы специалистов, перевести их в онлайн формат, усилить коммуникацию с клиентами

[293] URL : https://mohitofranch.ru/ (Дата обращения: 18.11.2020).
[294] URL : http://www.salonmone.ru/franchise/(Дата обращения: 18.11.2020).
[295] URL : https://palchiki.com/(Дата обращения: 18.11.2020).

через социальные сети, использовать новые инструменты продажи косметики в салонах.

Тяжелее пришлось клининговым франшизам (сервисы по уборке, химчистки). В период карантина от их услуг отказались юридические лица, поскольку торговые центры, рестораны, кафе, офисы и другие заведения, которые они обслуживали, были закрыты. Ситуация стала выравниваться после отмены ограничений за счет всплеска спроса на уборку квартир и домов от физических лиц. Также очень востребованными оказались услуги дезинфекции и озонирования, которые, очевидно, не потеряют актуальности еще в течение длительного периода.

Главной трудностью для образовательных франшиз стало ограничение на ведение бизнеса в привычном для преподавателей и учеников офлайн формате. Адаптация образовательных программ под онлайн формат оказалась сложной задачей прежде всего из-за того, что для этого требуется работа команды методистов, которые, как оказалось, есть не у всех франчайзеров образовательных сетей.

Не просто было перевести в онлайн программы раннего развития: во-первых, маленьких детей крайне тяжело удержать перед экраном и вовлечь в интерактив; во-вторых, такие программы обычно основаны на работе с сенсорными материалами, тактильном контакте и постоянной смене видов деятельности. Тем не менее, некоторые образовательные центры запустили онлайн-занятия для малышей (языковые центры «Полиглотики»), появились даже онлайн детские сады ("SADIK-ONLINE").

Школа скорочтения и развития интеллекта «Schoolford» разработала уникальные онлайн-курсы для детей от 4 до 16 лет. Занятия представляют собой видеопрезентации и строятся отдельно для каждой из пяти возрастных категорий с учетом психофизиологических особенностей каждого возраста. Платформа включает более 1000 уникальных заданий на каждый возраст и четкую проработанную структуру каждого урока. Занятия ведут только те педагоги, которые работают в офлайн-школах франчайзинговой сети и которые прошли очное обучение у автора методики. Онлайн-программа стала дополнением к основному франчайзинговому пакету компании.

В сети школ английского языка «Langwe» для сохранения качества образования в онлайне во время карантина приняли решение уменьшить размеры групп (их сократили практически в два раза, до четырех человек максимум), полностью пересобрали все расписание и за счет этого удержали большую часть клиентов. Франчайзер создал для франчайзи антикризисный чат, в котором публиковались новости, решения, как можно выжить в кризис, проводились тренинги по переходу в онлайн-формат. Кризис подтолкнул сеть активнее развиваться по франчайзингу,

до конца 2020 года были открыты три новые франчайзинговые точки.[296]

Франчайзинговая сеть спортивных детских школ «Чемпионика» оперативно разработала для всех своих направлений (футбол, танцы и программирование) формат занятий в онлайн. Также был скорректирован план занятий и методика дистанционного преподавания. Это было особенно непросто для школ со спортивными направлениями, так как требовалось научить детей тренироваться в стесненных условиях, а тренеров — работать перед камерой. Тем не менее, за время карантина стало понятно, что спортивные онлайн уроки воспринимаются учениками положительно. Для компании это перспектива расширения франчайзингового пакета, и уже появились франчайзи, нацеленные работать исключительно в онлайн, на практически безграничном рынке. Легче всего прошла адаптация у направления программирования, поскольку еще до пандемии в «Чемпионике» существовали онлайн-группы. Органично перешли в онлайн детские школы танцев и балета. Программа тренировок легко позволяет тренироваться дома, перед монитором, при дистанционном сопровождении хореографа.

Среди образовательных франшиз в сложном положении оказались только франшизы масштабных проектов детских развивающих и развлекательных центров, таких как “Замания”, «Kidzania», “Мастерславль”. Они были закрыты в карантин, и специфика их деятельности не предполагала использования дистанционного формата работы. Так как эти франшизы больше ориентированы на развлечения и отдых, в таблице 12 они отнесены к этой сфере. Остальные сегменты франчайзингового рынка образовательных услуг и обучения, благодаря возможности перевести образовательный процесс в дистанционный формат, пережили карантин и продолжили развитие, используя новые инструменты.

3. «Выросшие» франшизы. Это отдельная группа франшиз, бизнес которых не пострадал во время пандемии или даже вырос. Наиболее востребованными в период карантина оказались бизнесы, сосредоточенные на удовлетворении базовых потребностей потребителей: продукты, здоровье, интернет-заказы и доставка. Прежде всего выросли логистические франшизы – сервисы доставки и пункты выдачи заказов. В общественном питании выделились отдельные каналы доставки: классическая ресторанная доставка, доставка из ритейла, доставка рационов и конструкторов еды. С января по октябрь 2020 года доставка выросла в два раза по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. Лидерами доставки стали агрегаторы, на них за указанный период пришлось более 40 % визитов.[297]

---

[296] Франчайзинг после пандемии: как владельцы франшиз пережили самоизоляцию. – 2020. – Ч. 1. – URL: https://topfranchise.ru/stati/franchayzing-posle-pandemii-kak-vladeltsy-franshiz-perezhili-samoizolyatsiyu/ Дата обращения: 23.11.2020).

[297] Мингазов С. Фудсервис в России не вернется к доковидным показателям в 2021 году. – URL: https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/416597-fudservis-v-rossii-ne-vernetsya-k-dokovidnym-pokazatelyam-v-2021-godu (Дата обращения: 17.12.2020).

Таблица 12 – Классификация франшиз в новых экономических условиях

Франшизы	Характеристики	Вид деятельности (отрасль)	Сегмент
Сильно пострадавшие франшизы	Закрыты в карантин (попали под ограничения) Падение интереса потребителя к товару (услуге) Отрицательная динамика франчайзи в сетях Медленное и тяжелое восстановление после карантина (возврат к докарантинным показателям)	Общественное питание	Полноформатные заведения (кафе, рестораны)
		Услуги: отдых, развлечения, туризм	Развлекательные центры Кинотеатры Квесты Туристические агентства Гостиничный бизнес
		Услуги: спорт	Фитнес-клубы Тренажерные залы
		Торговля непродовольственными товарами	Магазины одежды и обуви
«Выжившие» франшизы	Закрыты в карантин (попали под ограничения) Сохранение или повышение интереса потребителя к товару (услуге) Открытие новых франчайзинговых точек после карантина Относительно быстрое восстановление после карантина (возврат к докарантинным показателям)	Общественное питание	Доставка готовой еды Стритфуд, фастфуд, fast casual, еда на вынос (пекарни, кофейни, пиццерии, суши)
		Услуги: индустрия красоты	Салоны красоты Студии маникюра и педикюра
		Услуги: образование и обучение	Школы программирования Языковые курсы Детские образовательные центры (развитие интеллекта, футбол)
		Торговля непродовольственными товарами	Детские товары
«Выросшие» франшизы	Работали в период карантина Сохранение или повышение интереса потребителя к товару (услуге) Открытие новых франчайзинговых точек в период и после карантина Рост докарантинных показателей	Услуги: логистика	Сервисы доставки Пункты выдачи заказов
		Услуги: медицина и здоровье	Медицинские лаборатории
		Торговля непродовольственными товарами	Аптеки Магазины стройматериалов
		Торговля продовольственными товарами	Магазины «у дома» (минимаркеты) Фирменные магазины продуктов

Источник: составлено автором.

Например, сервис доставки товаров повседневного спроса из гипермаркетов «iGooods» (компания работает с такими сетями, как «Лента», «Магнит», «Карусель», «МЕТРО», «ВкусВилл», «Globus»)[298] с начала марта 2020 года получил более 500 запросов на приобретение

[298] URL: http://franchise.igooods.ru/ (Дата обращения: 17.12.2020).

франшизы из разных регионов России - это в 10 раз больше, чем в докоронавирусное время. Заявки поступали не только из городов-миллионников, но и из сравнительно небольших населенных пунктов. Всего за год было открыто 50 франчайзинговых точек в регионах, причем их окупаемость составила 1-2 месяца вместо обычных 6 -12 до пандемии.[299]

Карантин заставил потребителей изменить формат покупок и увеличил аудиторию российских сервисов онлайн торговли почти на 10 миллионов новых пользователей, большинство из которых продолжили совершать покупки через интернет после завершения изоляции. Согласно исследованию «Data Insight» (исследовательское агентство, специализирующееся на рынке электронной коммерции), этот фактор, а также рост частоты покупок (особенно продовольственных скоропортящихся товаров), переход на удаленную работу на постоянной основе 5-7 миллионов россиян, рост продаж через интернет FMCG (товаров повседневного спроса), увеличит совокупный объем онлайн продаж в 2020 - 2024 годах до 23,4 триллионов рублей, а доля электронной торговли в 2024 году достигнет 19% всей розницы[300].

Развитие географии интернет-торговли и прогнозируемый в ближайшие четыре-пять лет ее рост, вызвал интерес франчайзи к пунктам выдачи заказов (ПВЗ) в партнерстве с крупными маркетплейсами. В конце 2020 года запросы на франшизы ПВЗ, по данным «Franshiza.ru», выросли на 35% по сравнению с началом года. Сегмент впервые вошел в тройку самых привлекательных франшиз, став популярнее общественного питания.

Наиболее активный рост показали франшизы пунктов выдачи заказов «OZON» и «Wildberries». В течение 2020 года, начиная с марта, «OZON» открывал 150 пунктов каждую неделю, «Wildberries» за этот же период расширился почти на 10 тысяч новых точек. Обе компании не продавали франшизу до пандемии. Однако, уже к концу 2020 года у «OZON» было открыто 4 тысячи пунктов выдачи, более половины которых - франчайзинговые[301], а в сети «Wildberries», объединяющей 17360 пунктов выдачи заказов[302], работало более 6 тысяч франчайзи. Этому способствовало, в том числе, и то, что многие владельцы магазинов непродовольственного ритейла стремились во время пандемии перепрофилировать свой бизнес под пункты выдачи заказов и доставку.

Также активно развивалась в кризис логистическая франшиза «СДЭК», которая начала продажу франшиз в 2009 году. Для сравнения: в течение 2019 года было открыто 550

---

[299]Серпер А. Рынок франчайзинга в России обгонит докризисные показатели уже через год. – URL: https://www.dp.ru/a/2020/07/15/Franshiza_poshla_vverh (Дата обращения: 17.12.2020).
[300]Исследование «Электронная торговля 2020-2024, прогноз Data Insight» – URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce2020_2024 (Дата обращения: 17.12.2020).
[301] URL : https://business.ozon.ru/partners?perehod=footer (Дата обращения: 09.03.2021).
[302] URL : https://www.wildberries.ru/services/besplatnaya-dostavka (Дата обращения: 09.03.2021).

подразделений, а за 11 месяцев 2020 года сеть выросла на 750 новых франчайзинговых точек.[303]

Благополучно сложилась ситуация для франшиз продовольственного ритейла, эта отрасль продолжала работать во время карантина и не относится к пострадавшим в период пандемии.

Во время карантина проявился спрос потребителей на магазины небольших форматов, расположенных рядом с местом проживания (магазин «у дома»), а также магазины фирменной розницы крупных производителей и фермерских хозяйств. Это направление будет развиваться, поскольку покупка в таких магазинах выглядит для потребителя проще и безопаснее, чем в гипермаркетах, как в местах массового скопления людей.

До недавнего времени сегмент небольших продуктовых магазинов работал в основном в несетевом формате. Однако, весной 2020 года каталог «Franshiza.ru» зафиксировал увеличение спроса на франшизы «магазинов у дома» на 27%. Такой формат есть у компании «МЕТРО» - франшиза «Фасоль»; «Дикси» в 2019 году запустил франшизу «Первым делом»; компания «Сладкая жизнь», один из крупнейших российских дистрибьюторов продуктов, владеет франшизами «Малинка» и «Авокадо».

На фоне пандемии эти франшизы продолжали пользоваться спросом у потенциальных франчайзи. «Фасоль» за последние 3 месяца 2020 года открыла более 170 магазинов и заняла второе место в ежегодном рейтинге франшиз BUYBRAND. Сеть развивается в 51 регионе России и во всех городах присутствия торговых центров «METRO», на январь 2021 года насчитывает более 1900 магазинов по всей стране.[304]

За время карантина не закрылся ни один из магазинов франчайзинговой сети «РЕМИТ. Вкусные колбасы». Наоборот, с марта по август 2020 года было открыто 25 новых точек, а, в целом, за год сеть увеличилась на 50 франчайзинговых магазинов (всего 144 магазина на январь 2021 года).[305]

Небольшие магазины смогли максимально оперативно подстроиться под новые условия и обеспечить безопасные покупки. «РЕМИТ», в частности, запустил бесконтактное использование клубных карт с начислением кешбэка на по номеру телефона покупателя. В период ограничений были запущены «столы заказов», которые позволяли покупателям делать заказ к определенному времени и выкупать максимально оперативно.

На франшизы аптек количество заявок в апреле 2020 года выросло в три раза по сравнению с этим же периодом прошлого года, по данным «Franshiza.ru». Это был пик интереса, одномоментный рост составил 90%, но уже в июне вернулся к своим стандартным докризисным показателям. В августе произошел второй серьезный подъем интереса к сегменту, но уже только

---

[303] URL : https://www.cdek.ru/ru/franchise (Дата обращения: 09.03.2021).
[304] URL : https://myfasol.ru/ (Дата обращения: 09.03.2021).
[305] URL : https://franchising.remit.ru/ (Дата обарщения: 15.03.2021).

на 40%. Это весьма уверенный рост по сравнению с интересом инвесторов к другим сегментам франчайзингового рынка.[306]

Еще один растущий сегмент - рынок лабораторной диагностики. По данным аналитического агентства «BusinesStat» в 2015-2019 годах число проведенных лабораторных исследований в России выросло на 3% и составило 280 миллионов в 2019 году. Росту рынка способствовало оснащение лабораторий новым оборудованием, повышение информированности россиян о современных методах диагностики, развитие новых штаммов бактерий и вирусов, открытие новых офисов лабораторных сетей в регионах, а также общее старение населения. В 2020 году рынок лабораторной диагностики вырос на 2,6% относительно прошлого года, что связано с пандемией коронавируса в стране. По оценкам, стабилизация ситуации в 2021 году замедлит рост показателя и будет демонстрировать увеличение на 1,4 -1,9% ежегодно. В 2024 году объем рынка лабораторной диагностики достигнет 306,8 миллионов исследований. Рост рынка будет происходить даже на фоне кризиса и стагнации реальных доходов россиян из-за объективной потребности в проведении лабораторных исследований для правильной постановки диагноза. Кроме того, рынок лабораторной диагностики все еще далек от насыщения и в перспективе будет расти как количественно, так и качественно.[307]

Безусловным лидером среди медицинских франшиз несколько лет является лаборатория «ИНВИТРО», у которой 1100 лабораторных офисов, из которых более 300 - франчайзинговые.[308] Интерес к этой франшизе в январе-августе 2020 года вырос в два раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Другими крупными игроками сегмента выступают лаборатории «Гемотест», «Ситилаб», «Хеликс», «CMD». Компании широко представлены в Москве и регионах, расширяют свое присутствие как за счет открытия собственных точек, так и путем активного партнерства по схеме франчайзинга.

Таким образом, наиболее востребованными в период пандемии оказались франшизы:

- ориентированные на удаленную работу с потребителями (интернет-торговля, службы доставки);
- которые смогли оперативно разработать и внедрить востребованные онлайн продукты (образовательные услуги, детские языковые центры);
- спрос на услуги которых вырос из-за пандемии (медицинские лаборатории, аптеки).

---

[306] Франчайзинг прошел тест на выживаемость. РБК – 2020 – № 10-11(159). – С. 184.
[307] Анализ рынка лабораторной диагностики в России в 2015-2019 гг, прогноз на 2020-2024 гг. – URL : https://businesstat.ru/ (Дата обращения: 15.03.2021).
[308] URL : https://www.invitro.ru/franchize/ (Дата обращения: 15.03.2021).

Это долгосрочные тенденции, и будущее франчайзинговых сетей зависит от того, смогут ли они приспособиться под новую реальность и изменить свою бизнес-модель.

5.2. Разработка шаблона франчайзинговой бизнес-модели

Изменения внешней среды повлекли за собой трансформацию франчайзинга, анализ которой предлагается провести, используя формат бизнес-модели. В настоящее время не существует единого определения бизнес-модели, они отличаются в зависимости от используемого подхода ориентации на ценности клиента или ориентации на внутренние бизнес-процессы[309]. Наиболее точное и одновременно простое, на наш взгляд, определение дают Александр Остервальдер (A. Osterwalder), и Ив Пинье (I. Pigneur): бизнес-модель — это концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли) и служит для описания основных принципов успешной работы организации.[310]

Также существуют различные методы анализа, которые позволяют визуализировать компоненты бизнес-модели и их взаимосвязи, например: элементный подход М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманна[311], матрица системных характеристик[312], шестикомпонентная схема[313]. Наиболее распространенным и часто используемым на практике является метод А. Остервальдера и И. Пинье - канва бизнес-модели (Business Model Canvas), - которая представляет собой оригинальное графическое решение в виде матричного шаблона и состоит из девяти блоков (рисунок 32):

1. Потребительские сегменты — это группы потребителей (люди и организации), для которых собирается работать компания.

2. Ценностное предложение описывает преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании.

3. Каналы сбыта — то, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и

---

[309] Балдина Ю. В. Разработка инновационной бизнес-модели государственного франчайзинга / Вестник Томского государственного университета : Экономика. – 2018. – № 43. – С. 239.

[310] Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М. : Альпина Паблишер. - 2017. – С. 24.

[311] Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing Your Business Model / Harvard Business Review. –2008. – Vol. 86(12). – P. 54.

[312] Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2009. – № 92. – С. 142.

[313] Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective / Journal of Business Research. – 2005. – Vol. 58(6). – P. 728.

доносит до них свои ценностные предложения.

4. Взаимоотношения с клиентами отражают характер и типы отношений с клиентами в зависимости от решаемых компанией задач: приобретение клиентов; удержание клиентов; увеличение продаж.

5. Потоки поступления дохода — регулярные и разовые доходы, которые компания получает от каждого потребительского сегмента.

6. Ключевые ресурсы — наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели и позволяющие создавать и доставлять до потребителя ценностные предложения. Могут быть материальными, финансовыми, интеллектуальными или человеческими.

7. Ключевые виды деятельности — действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели и без которых невозможна эффективная работа компании.

8. Ключевые партнеры — сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

9. Структура издержек — это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

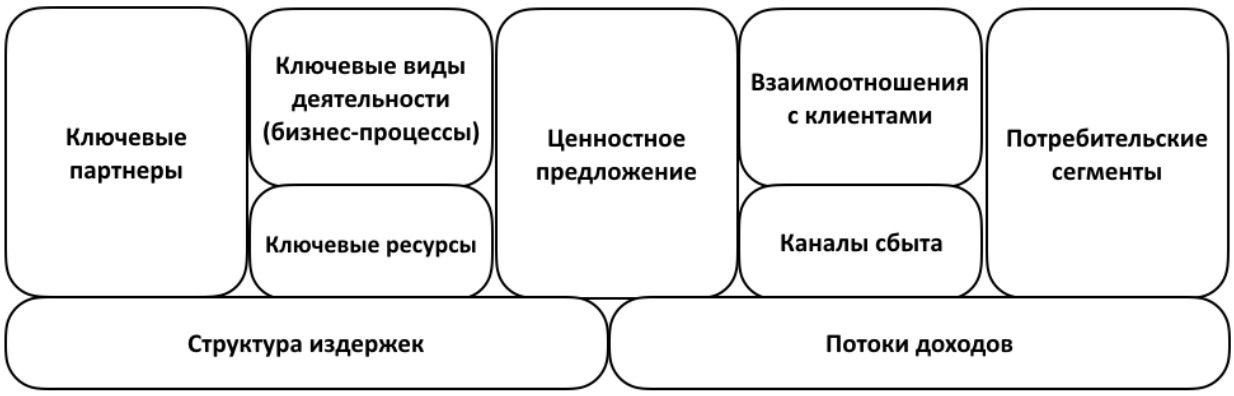


Рисунок 32 – Шаблон бизнес-модели (Business Model Canvas) А. Остельвардера и И.Пинье

Источник: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер. - 2017. – С. 82.

Блоки, входящие в модель, делятся на принадлежность к внутренней и внешней среде компании. К внешней среде относятся потребительские сегменты, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, которые создают потоки доходов компании (на рисунке 2 – правая часть канвы бизнес-модели от разделительной черты). К внутренней - ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, ключевые партнеры (находятся вне компании, но используются для создания внутренней ценности) – элементы, генерирующие издержки. Примечательно, что ценностное предложение (продукт или услуга) имеет отношение как к

внутренней, так и внешней среде. Помимо привлекательности для клиента, продукт должен быть привлекателен для сотрудников компании, они должны быть уверены в его ценности и заинтересованы в его производстве и продаже.

Кроме того, для анализа эффективности бизнес-модели выделяются три зоны (рисунок 33). Элементы, входящие в зону востребованности (выделена зеленым цветом), определяют будет ли спрос на продукт, правильно ли выбраны целевые потребители, каналы сбыта, выстроены отношения с клиентами. От наличия необходимых ресурсов, партнеров и ключевых видов деятельности компании зависит реализуемость (на рисунке 33 зона реализуемости выделена желтым цветом) ее бизнес-модели. Структура издержек и потоки доходов относятся к зоне жизнеспособности и определяют возможность получения прибыли (выделена красным цветом).

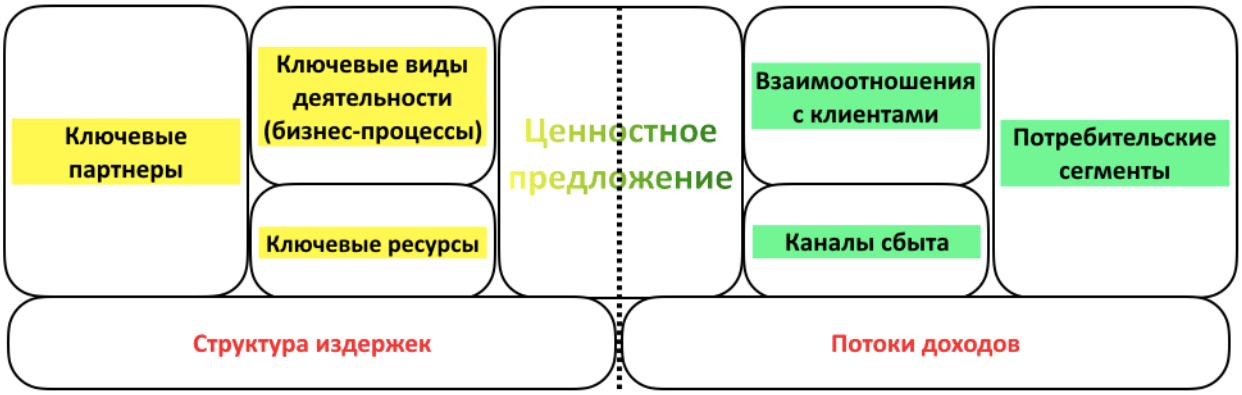


Рисунок 33 – Шаблон бизнес-модели с разделением на зоны востребованности, реализуемости и жизнеспособности

Источник: Составлено автором на основе шаблона бизнес-модели (Business Model Canvas) А. Остельвардера и И.Пинье. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер. - 2017. – С. 82.

Общепризнано, что данный шаблон имеет множество концептуальных достоинств[314], среди которых простота и удобство в применении, логическая стройность, взаимосвязь всех элементов модели, ориентация на потребителя[315]. Разделение шаблона на зоны позволяет

[314] Масюк Н. Н., Чигвинцев Ю. М., Филичева Т. П. Модификация бизнес-моделей организации, предоставляющих услуги образовательного отдыха детей / Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5. – № 4(17). – С. 395-396.
[315] Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей / Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – Ч. 3. – № 4. – С. 252-253.

оперативно найти ошибки в бизнес-модели и исправить их[316]. Однако универсальность канвы[317] не всегда позволяет учесть специфику бизнеса конкретной компании, наличие одновременно различных групп потребителей и разных рынков[318], не отражает сетевые взаимодействия партнеров[319].

Существенный вклад в развитие концепции канвы бизнес-модели, с точки зрения влияния на компанию партнеров и клиентов, внес Эрвин Филт (Erwin Fielt), создав целую серию моделей, основанных на бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье. Сначала он разработал два варианта модели (Рисунки 34 и 35) для разных целевых групп потребителей, которые условно можно назвать вертикальным и горизонтальным.

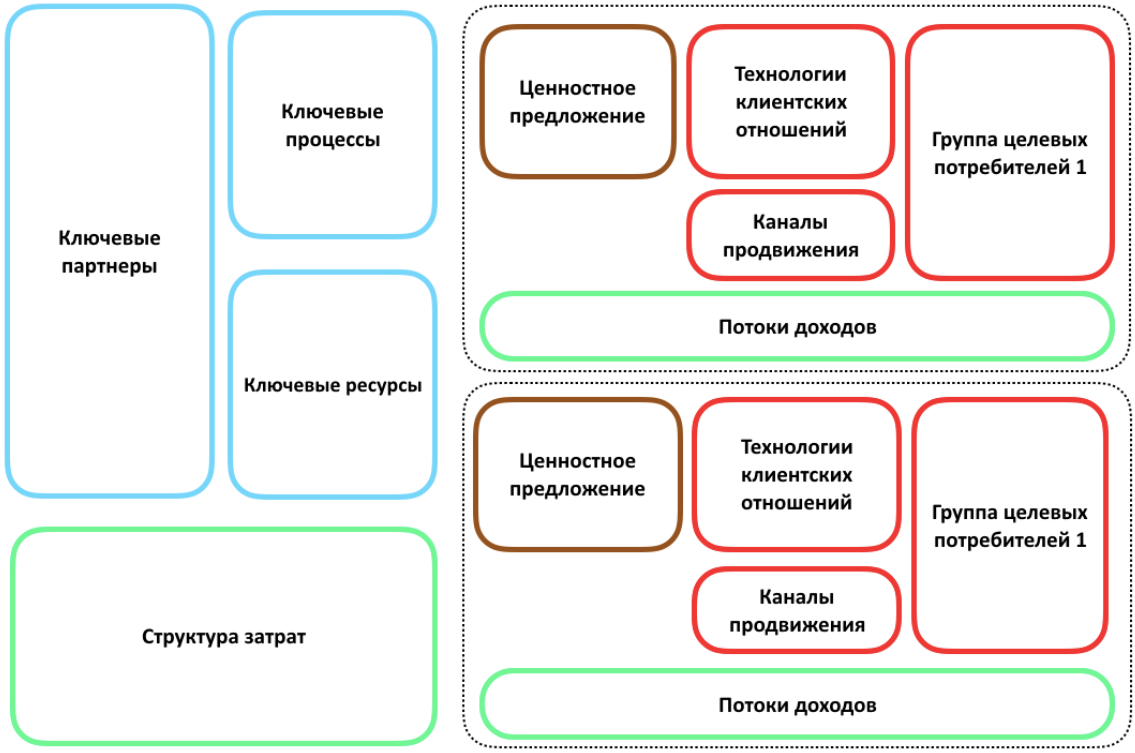


Рисунок 34 – Канва бизнес-модели для многосторонних платформ Э. Филта (вариант 1)

Источник: Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей / журнал «Клиентинг и управление клиентским портфелем». – 2012. – Ч. 3. – № 4. – С.247

[316] Magretta J. Why business models matter / Harvard Business Review. – 2002. – Vol. 5. – P. 88.
[317] Austin E. (2020). Business Survival, Growth Model (BSGM) Canvas vs Business Model Canvas (BMC) / European Journal of Business and Innovation Research. – 2020. – Vol. 8. – № 1. – P. 59.
[318] Fielt E. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications / Journal of Business Models. – 2013. – № 1(1). – P 89-90.
Fielt E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications / Journal of Business Models. – 2014. – Vol. 1. – № 1. – P. 93.
[319] Linder J., Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape / Accenture Institute for Strategic Change. – 2000. – C.15.

Отличительной особенностью этих моделей является то, что в конструкции присутствуют дублирующие элементы для каждой клиентской группы. Это не меняет принципиально сути базовой модели А. Остервальдера – И. Пинье, но предложенное Э. Филтом визуальное решение открывает широкие возможности для создания вариантов канвы бизнес-модели в виде своеобразных «мозаичных панно» посредством различной компоновки блоков, их дублирования и планировки. Например, аналогичным образом можно графически решить модель, при которой компания предлагает одинаковое ценностное предложение для двух разных потребительских групп, или, наоборот, для одной целевой группы потребителей два ценностных предложения и так далее.



Рисунок 35 – Канва бизнес-модели для многосторонних платформ Э. Филта (вариант 2)

Источник: Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей / журнал «Клиентинг и управление клиентским портфелем». – 2012. – Ч. 3. – № 4. – С.249.

Особого внимания заслуживает канва бизнес-модели партнерства, которую Э. Филт разработал для компаний, нацеленных на создание ценности совместно с партнерами. Этот вариант принципиально сохраняет архитектуру канвы классической модели А.Остервальдера – И.Пинье, дополняя ее элементами, иллюстрирующими деятельность, возможности и затраты партнеров компании (рисунок 36). В инфраструктурный блок вводятся новые компоненты «Ключевые процессы партнеров», «Ключевые ресурсы партнеров» и «Структура затрат партнеров». Такая детализация позволяет сделать правильную оценку степени влияния

партнеров на бизнес-модель компании и может применяться к различным форматам взаимодействий, в частности, для франчайзинга.

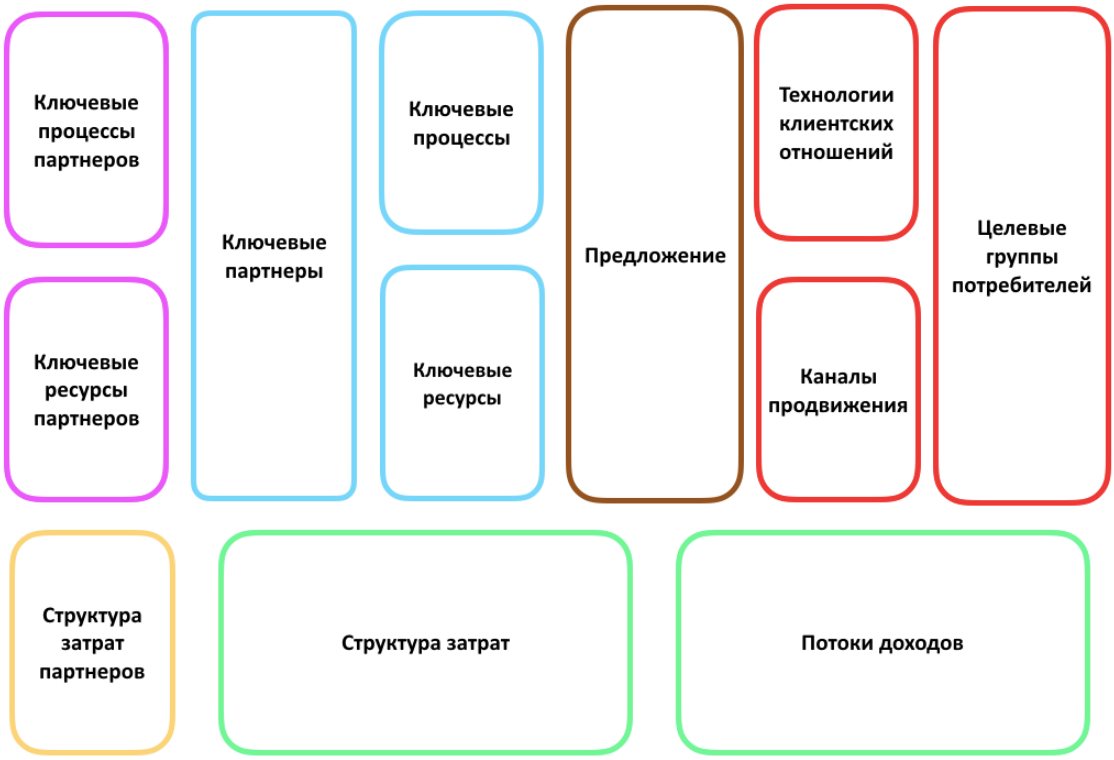


Рисунок 36 – Канва бизнес-модели партнерства Э. Филта

Источник: Fielt E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications / Journal of Business Models. – 2014. – Vol. 1. – №. 1. – P. 93.

Тем не менее, рассмотренные модели не отражают всех особенностей франчайзинга как способа ведения бизнеса и требуют модификации[320] с учетом характеристик франчайзинговых отношений.

Наиболее важным из этих особенностей является то обстоятельство, что во франчайзинговых отношениях действует три стороны – франчайзер, франчайзи и конечный потребитель[321]. Франчайзер разрабатывает франшизу и продает ее клиентам - потенциальным франчайзи; параллельно осуществляет общее руководство франчайзинговой системой и оказывает поддержку уже действующим в этой системе франчайзи, а также создает и совершенствует товары и услуги для конечного потребителя. До вступления во франчайзинговые отношения, франчайзи еще не стал «франчайзи», пока он - клиент франчайзера,

[320] Al-Debei M., Avison D. Developing a unified framework of the business model concept / European Journal of Information Systems. – 2009. – № 19. – P. 363-374.
[321] Малькова И. В. Франчайзинговые соглашения и их роль в обеспечении конкурентоспособности участников / Современная конкуренция. – 2007. – № 4 (4). – С. 84.

рассматривающий покупку франшизы. После заключения франчайзингового договора франчайзи меняет статус клиента на статус партнера. Совместно с франчайзером он создает и развивает ценностное предложение для конечных потребителей, работает непосредственно с клиентами, доставляя им товары и услуги франчайзера.

Нацеленность франчайзера на два рынка - B2C (продажа продукта (услуги) и B2B (продажа франшизы), а также «двойная» роль франчайзи в качестве потребителя и партнера, - меняют архитектуру модели[322] на двухуровневую, и вносят изменения в следующие структурные блоки.

1. Две целевые группы потребителей: клиенты-потенциальные франчайзи и клиенты-конечные потребители товаров и услуг, непосредственные взаимоотношения с которыми выстраивает франчайзи, используя технологии франчайзера.

2. Ценностное предложение создается для двух групп потребителей. Для потенциальных франчайзи – франшиза (система ведения бизнеса), для потребителя – товар или услуга.

3. Соответственно дублируются блоки «Технологии клиентских отношений» и «Каналы продвижения» для разных групп потребителей: «Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи» и «Технологии клиентских отношений с потребителями», «Каналы продвижения франшизы» и «Каналы продвижения товара (услуги)».

4. После покупки франшизы франчайзи переходит из группы клиентов в партнеры франчайзера и вместе с ним участвует в создании ценности для конечного потребителя. Поэтому в канву модели вводится новый элемент «Взаимоотношения франчайзера с партнерами-франчайзи». Принципиально его место в центре модели, на пересечении инфраструктурного и клиентского блоков. Грамотно выстроенные отношения партнеров, создающих совместную ценность для потребителя, являются ключевым фактором, который обеспечивает эффективное функционирование франчайзинговой системы и стабильные доходы франчайзера и франчайзи.

5. Двухуровневая конструкция сохраняется в инфраструктурном обеспечении франчайзингового бизнеса: «Ресурсы франчайзера» и «Ресурсы франчайзи», «Бизнес-процессы франчайзера» и «Бизнес-процессы франчайзи».

6. В отдельный общий блок вынесены «Внешние партнеры франчайзинговой сети». Влияние внешних партнеров одинаково влияет на бизнес-процессы франчайзера и франчайзи, поэтому блок не разделен по уровням.

7. «Структура затрат» и «Потоки доходов» разделены на структуру затрат франчайзера и франчайзи и потоки доходов франчайзера и франчайзи. Стратегическое управление

[322] Zott C., Amit R., Massa L. (2011). The business model: recent developments and future research / Journal of Management. – 2011. – № 37(4). – P. 1020.

франчайзинговой системой осуществляет франчайзер, следовательно, он несет затраты по ее функционированию и развитию. Доходы франчайзера складываются из паушальных взносов от покупателей франшизы и роялти от действующих франчайзи. К компетенции франчайзи относятся вопросы текущего управления своим предприятием и затраты, связанные с обеспечением его деятельности. Доходы франчайзи, с одной стороны, зависят от эффективности его управления франчайзинговой точкой, так и от эффективности управления франчайзером франчайзинговой системой в целом.

Таким образом, на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье, канвы бизнес-модели для многосторонних платформ и канвы бизнес-модели партнерства Э.Филта, с учетом особенностей франчайзинга, автором разработан шаблон анализа франчайзинговой модели (рисунок 37), который будет использован для дальнейшего исследования.

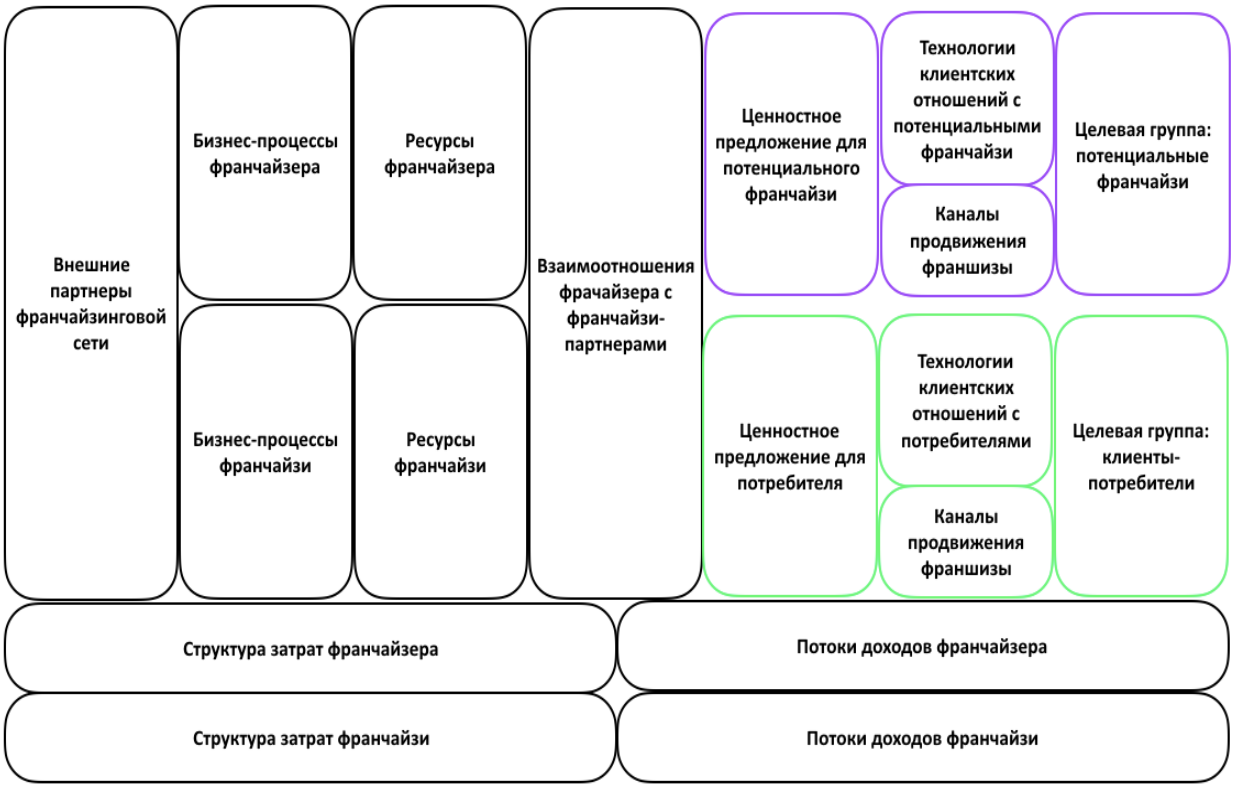


Рисунок 37 – Шаблон анализа франчайзинговой модели

Источник: составлено автором на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье с учетом особенностей франчайзинга

Предлагаемый шаблон позволяет визуализировать содержание франчайзинговых отношений и проанализировать изменения модели под влиянием внешней среды.

5.3. Основные элементы трансформации франчайзинговой модели

5.3.1. Методология исследования

Канва франчайзинговой бизнес-модели позволяет визуализировать содержание франчайзинговых отношений и проанализировать изменения модели под влиянием внешней среды. Разработка шаблона бизнес-модели стала предварительным этапом в исследовании трансформации франчайзинга в новой экономической реальности. Дальнейшее исследование построено на основе анкетирования и глубинных интервью с франчайзерами разных сфер бизнеса и включает следующие этапы:

1. Выбор объекта исследования на основании классификации франшиз в условиях пандемии.
2. Разработка анкеты для опроса франчайзеров на основе структурных блоков, входящих в шаблон франчайзинговой бизнес-модели и вопросов для глубинного интервью.
3. Анкетирование и интервьюирование франчайзеров.
4. Обработка и систематизация полученной информации.
5. Формализация базовой (докризисной, допандемической) модели франчайзинга в формате разработанного шаблона франчайзинговой бизнес-модели.
6. Выявление и анализ изменений в базовой модели, вызванные новыми экономическими условиями.
7. Формализация новой франчайзинговой модели с учетом произошедших трансформаций.
8. Разработка рекомендаций для участников франчайзингового рынка (франчайзеров разных сфер бизнеса и потенциальных франчайзи) по адаптации в новых условиях и перспективном развитии.

Первый этап – выбор объекта исследования был основан на отраслевой структуре франчайзингового рынка (количества работающих франшиз в разных сферах бизнеса), классификации франшиз в условиях пандемии, предложенной автором и изложенной в параграфе 5.1, и экспертных оценок о перспективах и трендах франчайзингового рынка.

Пандемия сформировала новые отраслевые тренды. Закрытые границы и ограниченное международное авиасообщения открыло перспективы для развития внутреннего туризма и бизнеса, который с ним связан: отели, экскурсии, общественное питание. Спрос в общественном питании сместился в сторону проектов, которые позиционируют себя как сети с сильной

составляющей доставки и относительно небольшим чеком. Практически не сократилось количество заявок на франшизы кофеен, фастфуда, разливного пива. Очень быстро развивается сегмент пекарен и кондитерских.

Продолжают активное развитие франшизы связанные с детьми - торговля детскими товарами, частные детские сады, школы, развивающие и обучающие центры. В этом сегменте много качественных предложений, на которые существует большой спрос.

Высокая заинтересованность франшизами в медицинской сфере: аптеки, медицинские лаборатории, диагностические центры.

Значительно увеличился спрос на франшизы небольших продуктовых магазинов - магазины у дома, мини-маркеты, супермаркеты, дискаунтеры и т.д. Отдельно нужно выделить увеличение спроса на франшизы сервисов доставки и пунктов приема и выдачи заказов.

Переход ритейла и сферы услуг в онлайн фиксирует рост заинтересованности франшизами интернет-магазинов и интернет-сервисов, источником дохода которых является создание сайтов, агрегаторов и оказание различных услуг в сети интернет. Этот сегмент только начинает развиваться и здесь присутствует большое количество низкокачественных и сомнительных проектов.

В отраслевой структуре франчайзингового рынка в России на начало 2021 года по данным «Franshiza.ru» наибольшую долю занимают услуги бизнесу и населению - 43%, общественное питание - 24%, розничная торговля непродовольственными товарами - 22% (продовольственная розница составляет только 7%, производство и строительство еще меньше – всего 3%). Франшизы всех отраслей попали под влияние пандемии, но, в зависимости от вида деятельности, по-разному перенесли кризис и, согласно предложенной автором классификации (см. п.5.1), разделены на три группы: сильно пострадавшие, «выжившие» и «выросшие».

Франшизы первой и третьей группы в исследовании не рассматривались, так как «сильно пострадавшие» понесли значительные финансовые потери и им предстоит медленное и тяжелое восстановление до докризисных показателей, а «выросшие» попали в тренды и им не потребовалась значительная перестройка. Из группы «выживших» франшиз выбраны два сегмента, соответствующие следующим критериям:

- востребованность в период пандемии,
- оперативная разработка и внедрение новых продуктов и услуг в кризисных условиях,
- высокий потенциал к дальнейшему развитию.

К этим сегментам относятся: детское дополнительное образование, предприятия общественного питания малых форматов (фастфуд, стрит фуд, пекарни, доставка готовой еды и т.п.). Выбранные сегменты имеют разную отраслевую принадлежность и представляют соответственно сферу услуг и общественное питание, два основных направления, в которых

развивается российский франчайзинг (таблица 13).

Таблица 13 – Выбор франшиз для исследования

Классификация	Отраслевая принадлежность	
	Сфера услуг	Общественное питание
«Выжившие»	Детское дополнительное образование: школы, центры, клубы по • интеллектуальному развитию • развитию творческих способностей • обучению иностранным языкам • спорту и хореографии • программированию и робототехнике	Предприятия общественного питания малых форматов: • быстрое питание (фаст фуд, стрит фуд, «с собой») + доставка готовой еды + Dark kitchen • кофейни • пекарни • пивные бары • кафе-мороженое • пиццерии

Источник: составлено автором на основе классификации франшиз в условиях новой экономической реальности, см. Шахова, М. С. Франчайзинг в России: новая экономическая реальность / М. С. Шахова. – М.: Вестник Московского университета. – 2021. – Серия 6. – № 3. – С. 144.

Выбор конкретных франшиз для исследования проводился на основе данных каталогов крупнейших российских порталов франшиз: Бизнес-Навигатор МСП, «БИБОСС», «Franshiza.ru», «TopFranchise.ru», «BuyBrand», «СБЕРбизнес», «Российская ассоциация франчайзинга»; официальных сайтов компаний. Для получения релевантных результатов были выбраны франчайзинговые компании с сопоставимыми бизнес-моделями по критериям:

- происхождение франшизы,
- объем инвестиций,
- срок работы по франшизе,
- количество франчайзинговых точек на 01.03.2021 года.

Всего в исследовании приняли участие 133 франчайзинговые компании (подробнее в п.5.3.2. и п.5.3.3.). Опрос франчайзеров состоял из двух частей: заполнение анкеты и глубинное интервью. Формат анкетирования обеспечил максимальный охват франчайзинговой аудитории, а глубинные интервью, проведенные с частью франчайзеров, позволили уточнить и расширить полученную информацию.

Для анализа изменений франчайзинговой модели, произошедших в связи с пандемией COVID-19 и вызванным ей экономическим кризисом, разработана анкета для опроса франчайзеров. Анкета включает 41 вопрос, объединенных в 10 блоков. 9 из них соответствуют структурным блокам канвы франчайзинговой бизнес-модели («Ценностное предложение для потенциального франчайзи и конечного для потребителя», «Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами», «Ресурсы франчайзера и франчайзи», «Бизнес-процессы франчайзера и

франчайзи», «Внешние партнеры франчайзинговой сети», «Целевые группы: потенциальные франчайзи и клиенты-потребители», «Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи и с конечным потребителем», «Структура затрат франчайзера и франчайзи», «Потоки доходов франчайзера и франчайзи»). Еще один блок содержит общие вопросы о франшизе.

В анкете использовались разные форматы вопросов: единичный выбор (респонденту предлагается выбрать один вариант ответа из списка), множественный выбор (респонденту предлагается несколько вариантов ответов, из которых он выбирает наиболее релевантные для своего бизнеса), ранжирование (респонденту предлагается оценить каждый из элементов по шкале от 0 до 5, где 0 – элемент отсутствует в бизнес-модели, 5 – имеет ключевое значение), открытый вопрос (респонденту предлагается дать развернутый ответ). В интервью использовались только открытые вопросы. Примеры вопросов представлены ниже, полная анкета - в Приложении Д.

1. Какие меры поддержки франчайзи были предприняты во время карантинных ограничений?

Отметьте все подходящие варианты

- Отмена/снижение роялти
- Использование цифровых технологий (перевод бизнес-процессов в онлайн)
- Расширение списка товаров (услуг) сети для дополнительного дохода
- Переговоры с арендодателями о сокращении/отмене арендных платежей
- Переговоры с поставщиками
- Обучение франчайзи
- Предоставление внутренних кредитов (отсрочек платежей)
- Дополнительная (бесплатная) рекламная поддержка
- Помощь в получении субсидии (государственной поддержки)
- Никакие
- Другое:

Примеры вопросов с ранжированием:

2. Насколько значимы для Вашего бизнеса ресурсы, перечисленные ниже (0 – ресурс отсутствует, 5 – ресурс имеет ключевое значение)

Ресурсы	0	1	2	3	4	5
Персонал						
IT разработки						
Сеть партнеров-франчайзи						
Оборудование и материалы						
Финансы						
Продукт/услуга						

3. Укажите, пожалуйста, значимость затрат франчайзера до пандемии (0 - затраты отсутствуют, 5 - затраты имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Продвижение франшизы						
Сопровождение франчайзи						
Разработка/обновление документов						
Разработка и поддержка IT системы						
Маркетинг товара (услуги)						
Продукт/услуга						
Обучение франчайзи и его персонала						
Разработка и поддержка IT системы						

Примеры открытых вопросов:

4. Какие изменения произошли в организационной структуре франчайзера в период пандемии?

5. Как изменилась финансовая модель бизнеса?

6. Что стало основным источником дохода франчайзера в период пандемии?

На основе результатов анкетирования и интервьюирования франчайзеров выявлены изменения франчайзинговой модели для двух сегментов франчайзингового рынка: детское дополнительное образование и предприятия общественного питания малых форматов.

5.3.2. Трансформация франчайзинговой модели детского дополнительного образования[323]

В последние несколько лет сфера детского образования, является одной из наиболее динамично развивающихся и перспективных на российском рынке франчайзинга. Из 30 самых выгодных франшиз (с точки зрения инвестиций и перспектив развития)[324] в рейтинге Forbes за 2020 год, 8 - франшизы детского дополнительного образования.[325] Две «детские» франшизы находятся в топ-10 самых быстрорастущих франчайзинговых сетей по версии портала «Fransiza.ru»[326]. Другой авторитетный портал франшиз, «BuyBrand», называет бурный рост числа образовательных франшиз, а также доминирование франшиз дополнительного образования в

[323]Данный параграф написан по матетиалам статьи: Шахова М. С. Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования / Управленец. – 2021. – Т. 12. – № 5. – С. 107–122.

[324]Рейтинг Forbes оценивает франшизы по пяти критериям: средняя годовая выручка одной точки, ROI, срок окупаемости, рентабельность, доле мультионеров (франчайзи, владеющих двумя и более точками). В списке 30 компаний, они сгруппированы по объему инвестиций на открытие одной точки и ранжированы с учетом собранной информации.

[325]30 самых выгодных франшиз – URL : https://www.forbes.ru/rating/402745-30-samyh-vygodnyh-franshiz-2020-reyting-forbes (Дата обращения: 08.08.2021).

[326]Рейтинг по динамике роста сети – URL : https://franshiza.ru/franchise/ratings/act:grow/ (Дата обращения: 08.08.2021).

сегменте франчайзинга услуг для детей одними из главных современных трендов развития франчайзинга в России[327].

Такое динамичное развитие обусловлено, прежде всего, ростом российского рынка образования в целом. По данным исследования Высшей школы экономики (ВШЭ), объем отечественного рынка образования в 2016 году составлял 1,8 триллионов рублей, в 2021 году он должен превысить 2 триллиона рублей. Прогнозные оценки доли частного бизнеса в 2021 году составляют 385,4 миллиардов рублей (18,9%), онлайн образования - 53,3 миллиарда рублей (2,6%).[328]

Наиболее крупным сегментом российского частного образования является дополнительное школьное образование (почти 40% рынка). Его объемы, по оценкам ВШЭ, в 2021 году превысят 150 миллиардов рублей (рисунок 38).

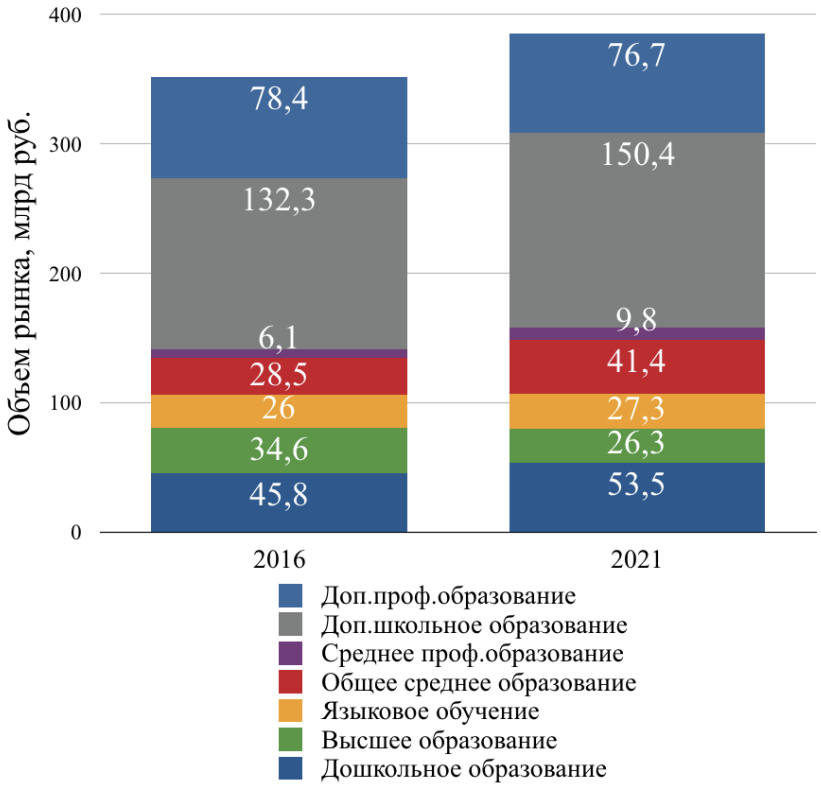


Рисунок 38 – Объемы российского рынка образования в 2016-2021 гг.

Источник: составлено автором по данным Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий // ВШЭ. – 2016. – URL: https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448255 (Дата обращения: 06.08.2021).

[327]20 главных мировых трендов франчайзинга. – URL: https://buybrand.ru/articles/25880/(Дата обращения: 08.08.2021).

[328] Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий // ВШЭ. – 2016. – URL: https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448255 (Дата обращения: 06.08.2021).

На франчайзинговом рынке образовательные франшизы показывают активный рост из-за попадания в тренды, доминирующие во франчайзинге в настоящее время. Проиллюстрируем это на примере тенденций, которые были рассмотрены выше.

Снижение инвестиционных возможностей потенциальных франчайзи повышает спрос на франшизы «эконом-класса». К нему относятся франшизы с суммой первоначальных инвестиций от одного до полутора миллионов рублей. Анализ каталогов франчайзинговых предложений на российском рынке показывает, что абсолютное большинство франшиз детского образования относятся к этой категории. Инвестиции во франшизу варьируются от 500 тысяч до 2 миллионов рублей, причем для открытия бизнеса наиболее популярных франшиз требуется 700 тысяч – 1 миллион рублей (например, «Алгоритмика», «Полиглотики», «Schoolford»).[329]

Детское образование относится к той сфере услуг, которая пользуется гарантированным спросом среди населения вне зависимости от текущей экономической ситуации[330]. Родители в последнюю очередь сокращают расходы на содержание и образование своих детей. По мнению экспертов, «взрослый потребитель не так охотно тратит деньги на свое обучение, но на обучении детей чаще не экономит»[331]. Востребованность детского образования не уменьшилась во время кризиса, вызванного пандемией коронавируса, и в последующий период восстановления[332].

Анализ развития франчайзинговых сетей образовательных франшиз показывает, что их расширение происходит, в основном, за счет роста покупки франшиз региональными партнерами. Это обусловлено низкой конкуренцией образовательных услуг в регионах и меньшими затратами на открытие обучающих и развивающих детских центров по сравнению с Москвой и Санкт-Петербургом[333].

Компании, работающие в сфере детского дополнительного образования, одни из первых на российском франчайзинговом рынке стали использовать цифровые технологии. Этот процесс начался до пандемии, а в кризисных условиях образовательные франшизы оперативно разрабатывали и внедряли онлайновые продукты и услуги в обучение.

Цифровые технологии используются как для автоматизации бизнес-процессов, системы управления и маркетинга (например, ERP (Enterprise Resource Planning) и CRM (Customer Relationship Management)[334], так и, непосредственно, в обучении (например, собственные онлайн-

---

[329] Тимощук. Делай, как я! / EdExpert. – 2019. – URL : https://edexpert.ru/timoschuk (Дата обращения: 26.07.2021).
[330] Чиназирова С. К., Тлехурай-Берзегова Л. Т., Бюллер Е. А., Ешугова С. К. (2020). Франчайзинг в сфере детских услуг как эффективное направление организации бизнеса / The scientific heritage. – 2020. – № 53. –С. 7.
[331] Исследование рынка онлайн-образования в России / Education Online Barometer. – 2019. – С. 18.
[332] Какой бизнес будет актуален после кризиса – URL : https://franshiza.ru/article/read/kakoj_biznes_budet_aktualen_posle_krizisa/ (Дата обращения: 26.07.2021).
[333] Доходные игры. Как обучающие и развивающие франшизы стали самыми выгодными в России / Forbes. – 2019. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/378049-dohodnye-igry-kak-obuchayushchie-i-razvivayushchie-franshizy-stali-samymi-vygodnymi-v (Дата обращения: 26.07.2021).
[334] Панюкова В. В. Маркетинговая информационная система франшизы// Маркетинговые коммуникации. – 2018. – № 4. –С. 295.

платформы с уроками и домашними заданиями). Все больше появляется франшиз, бизнес-модель которых построена только на онлайн обучении, без очных занятий. В частности, компания «ЯГЭ» (подготовка школьников к ОГЭ и ЕГЭ) работает исключительно в онлайне, обучая детей с помощью собственной IT-платформы, а также интерактивного калькулятора, позволяющего решать экзаменационные задания прямо на экране смартфона или планшета.[335]

Данные проанализированы (на 01.03.2021 г.) российских каталогов франшиз «TopFranchise.ru», «БИБОСС», «Franshiza.ru», Бизнес-Навигатора МСП, Российской ассоциации франчайзинга, «BuyBrand», «СБЕРбизнес», официальных сайтов компаний[336], и выявлено, что в России функционирует 168 франшиз[337] детского дополнительного образования, которые подразделяются на семь категорий: интеллектуальное развитие, программирование и робототехника, обучение иностранным языкам, спортивные школы и хореография, детские сады, развитие творческих способностей, развитие предпринимательских навыков. Структура рынка франшиз детского дополнительного образования представлена на рисунке 39.

Наибольшее количество франчайзинговых предложений (28%) находится в категории «Интеллектуальное развитие». Эта категория включает: школы развития интеллекта, скорочтения, ментальной арифметики, шахматные школы, программы развития памяти, развивающие центры для дошкольников, курсы подготовки к ОГЭ/ЕГЭ.

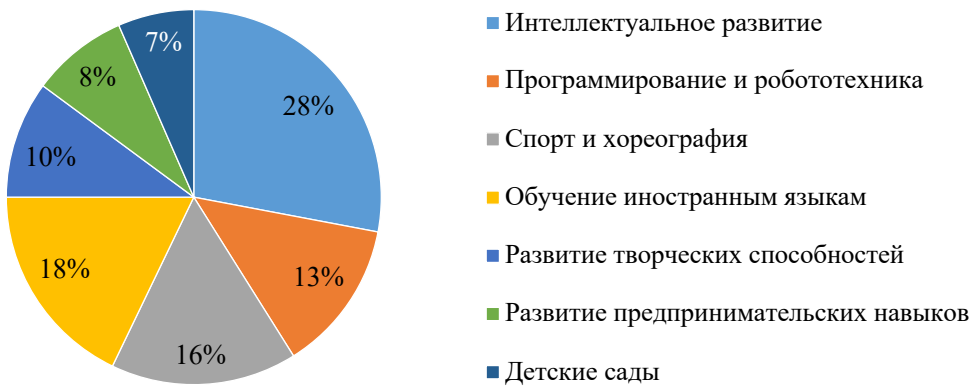


Рисунок 39 – Структура российского рынка франшиз детского образования

Источник: составлено автором на основе анализа данных российских каталогов франшиз «TopFranchise.ru», «БИБОСС», «Franshiza.ru» и официальных сайтов компаний[368]

[335]Франшиза «ЯГЭ» / «ЯГЭ». Официальный сайт. – 2020. – URL: http://franch-yage.ru/ (Дата обращения: 26.07.2021).
[336]Официальные сайты компаний использовались потому, что не все компании размещают франчайзинговые предложения в каталогах.
[337]Информация о количестве франчайзинговых предприятий взята из открытых источников: данные в разных источниках могут различаться. Расчеты также осложняются тем, что в некоторых источниках могут быть объединены собственные и франчайзинговые предприятия сетей.

Приблизительно равное количество франшиз представлено в категориях «Обучение иностранным языкам» (наиболее востребованы курсы и центры изучения английского языка) – 18% и «Спорт и хореография» (школы футбола, плавания, гимнастики, единоборств, танцевальные и балетные студии) – 16%. Набирают популярность франшизы школ «Программирования и робототехники» – 13%; франшизы категории «Развитие творческих способностей» (студии живописи, актерского мастерства, музыкальные школы) занимают 10% рынка. Меньше всего франчайзинговых предложений находится в категориях: «Детские сады» - 7% и «Развитие предпринимательских навыков» (бизнес-курсы предпринимательства и лидерства) – 8%.

Большинство франшиз детского дополнительного образования предлагают широкий набор программ обучения для разных возрастных групп. У 64% школ есть курсы как для дошкольников (дети до 7 лет), так для младшего, среднего и старшего школьного возраста. Доля компаний с узкой целевой аудиторией существенно ниже и составляет 36%. Из них в 20% компаний целевой аудиторией являются дошкольники (как правило, это развивающие центры для малышей и детские сады), а 16% компаний работают только со школьниками (в основном, это центры подготовки к ОГЭ/ЕГЭ и школы программирования).

С точки зрения условий франчайзингового предложения, подтверждаются экспертные оценки, что большинство франшиз детского дополнительного образования, относится к франшизам «эконом-класса». 77% франчайзеров обозначают стартовые инвестиции для открытия франчайзинговой точки в размере до 2 миллионов рублей, средний срок окупаемости для возврата таких инвестиций – 9-12 месяцев. Паушальный взнос составляет от 100 тысяч до 2 миллионов рублей, в отдельных случаях сумма может выходить за эти границы. Самая распространенная ценовая категория паушального взноса находится в пределах от 200 до 500 тысяч рублей.

У 61% франшиз (рисунок 40) роялти взимается в форме фиксированного платежа, в размере от 5 до 50 тысяч рублей в месяц, 34% франшиз устанавливают роялти в качестве процента от выручки, который находится в диапазоне от 3 до 10%. Предпочтение в пользу фиксированной суммы роялти является характерным для франчайзинговых предложений сферы услуг населению. Восемь компаний используют смешанный тип роялти, в двух франчайзинговых предложениях указан нулевой роялти, однако при этом предусмотрены фиксированные ежемесячные платежи франчайзеру за рекламные услуги.

В одних франшизах роялти необходимо платить с момента заключения договора или с месяца запуска франчайзингового предприятия, в других предоставляется отсрочка на несколько месяцев после старта или «летние каникулы» по роялти, когда центры дополнительного образования не работают или поток учащихся сильно сокращается.

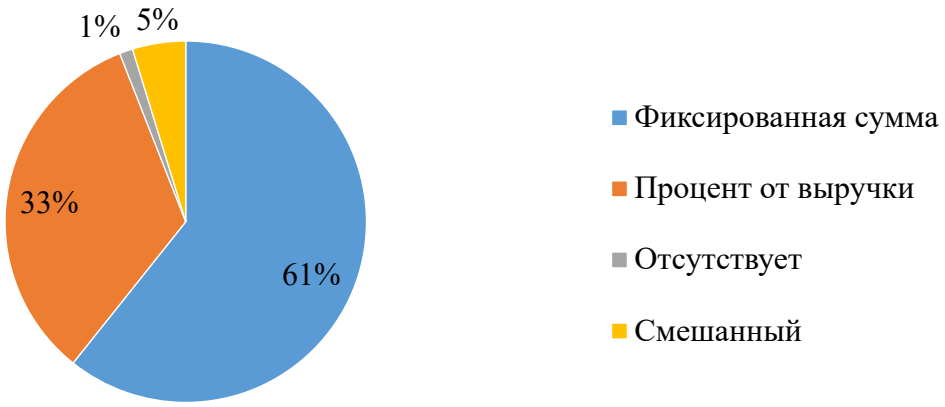


Рисунок 40 – Формы роялти во франшизах детского образования

Источник: составлено автором на основе анализа данных российских каталогов франшиз «TopFranchise.ru», «БИБОСС», «Franshiza.ru» и официальных сайтов компаний.

Для исследования трансформации франчайзинговой модели детского дополнительного образования были отобраны 82 франчайзинговые компании в шести категориях - «Интеллектуальное развитие», «Обучение иностранным языкам», «Спорт и хореография», «Программирование и робототехника», «Развитие творческих способностей»[338], с сопоставимыми бизнес-моделями по следующим критериям:

- франшиза отечественного происхождения,
- объем инвестиций до 2 миллионов рублей,
- срок работы по франшизе – не менее 2 лет,
- наличие не менее 3 франчайзинговых точек на март 2021 года.

Этим компаниям было предложено участие в исследовании. Из 82-х респондентов вернули анкеты с ответами 34 компании (41,5%), еще 22 франчайзера (26,8%) ответили на вопросы анкеты и приняли участие в глубинном интервью во время прохождения Международной выставки франшиз BUYBRAND Expo (23-25 марта 2021 года), а также при личных и дистанционных встречах с автором.

Таким образом, анкетирование прошли 56 респондентов (68,3%)[339], распределившись по категориям следующим образом: «Интеллектуальное развитие» и «Развитие творческих

[338]Категории «Детские сады» и «Развитие предпринимательских навыков» не вошли в выборку, так как объем инвестиций во франшизы этих категории превышает 2 миллиона рублей.

[339] Предельная ошибка выборки согласно формуле $\Delta = z * \sqrt{\frac{pq}{n} * \frac{N-n}{N-1}}$, при доверительном уровне 95%, стандартном для научных исследований (z=1,96), q=p=0,5, N (генеральная совокупность) = 82 компании, n (количество компаний, принявших участие в исследовании) = 56, составила 7,41%. Это говорит о том, что выборка является репрезентативной и позволяет получить выводы с достаточной степенью точности и применять полученные результаты по отношению к объекту исследования в целом: кол. авторов (2021) Теория статистики / 4-е изд., – М. : ИНФРА-М. – 2021. – 465 с.

способностей»[340] - 19 франшиз (33,9 %), «Обучение иностранным языкам» - 15 франшиз (26,8%), «Спорт и хореография» - 10 франшиз (17,9 %) «Программирование и робототехника» - 12 франшиз (21,4 %).

Подробная информация о франчайзинговых компаниях, принявших участие в анкетировании и интервью, представлена в Приложении В.

Перейдем к результатам анкетирования по каждому блоку вопросов.

1. Общая информация о франшизе.

Большинство респондентов предлагают франшизы только в одном образовательном сегменте (например, Футбольные школы «Динамо», «Футболика»; Школы хореографии «Балет с 2-х лет», «Русский балет»; Школы программирования «Алгоритмика», «Софтиум», «CODDY»; центры обучения иностранным языкам «Полиглотики», «Англичанка», «Лингва-терра», «ALIBRA SCHOOL» и другие), но есть и те, кто имеет портфолио образовательных продуктов, реализуя стратегию диверсификации направлений обучения. Яркий пример – франшизы компании «Чемпионика» представлены в трех категориях - «Обучение иностранным языкам», «Спорт и хореография» «Программирование и робототехника».

28 респондентов (ровно половина, 50%) запустили свою франчайзинговую программу относительно недавно, в 2018 - 2019 годах. Из 56 франчайзеров 8 компаний (14,3%) считают, что находятся в самом начале продажи франшиз, 22 (39,3%) характеризуют текущую стадию как активное расширение, экспансию, 17 (30,3%) - развиваются в рамках действующей сети и обеспечивают стабильный прирост новых франчайзи, 9 (16%) заявили о замедлении роста и поиске новых направлений развития. 82% опрошенных компаний работали в период карантина, используя дистанционное обучение.

Абсолютно все респонденты (100%) наряду с франчайзинговыми, имеют собственные школы и образовательные центры.

2. Ценностное предложение.

Ранее мы установили, что во франчайзинговой бизнес-модели (см. п.5.2.) ценностное предложение создается для двух групп потребителей. Для потенциальных франчайзи – франшиза (система ведения бизнеса), для потребителя – товар или услуга.

Ценностное предложение для франчайзи.

Основными преимуществами своих франшиз франчайзеры считают следующие

[340]Для анализа результатов анкетирования эти категории были объединены, так как в опросе приняли участие франшизы школ и центров, предлагающих образовательные программы как интеллектуального, так и творческого развития детей

характеристики (расположены в порядке убывания значимости):

1) узнаваемый бренд;
2) проверенная бизнес-модель;
3) полная инструкция ведения бизнеса;
4) корпоративное обучение;
5) поддержка на всех этапах деятельности;
6) маркетинговое сопровождение;
7) быстрый старт бизнеса.

72% респондентов отметило, что в период пандемии приоритеты поменялись, и ключевыми преимуществами для франчайзи в настоящий момент являются гарантия работоспособности бизнес-модели, обучение и комплексная поддержка со стороны франчайзера. Важен быстрый старт бизнес и сроки окупаемости вложений в открытие бизнеса. Узнаваемость бренда перестала быть определяющим фактором при покупке франшизы. Потенциальные франчайзи готовы купить франшизу «без бренда», если у нее реально работающая бизнес-модель.

84% франчайзеров подтвердили изменения в своих франчайзинговых предложениях. 22 франчайзинговые компании из 56 снизили размер паушального взноса, 7 франчайзеров заявили о снижении роялти, 11 – о предоставлении отсрочки на несколько месяцев после старта. Школы программирования (например, «Championika.Digital», «CODDY», «ЮниорКод») и центры обучения иностранным языкам (например, «Championika.English», «Полиглотики», «Англичанка», «ALIBRA SCHOOL»), наряду с традиционными франшизами, предлагают франшизу дистанционного обучения.

В новой реальности приоритетность преимуществ франчайзингового предложения распределилась следующим образом:

1) проверенная бизнес-модель;
2) Ккрпоративное обучение;
3) поддержка на всех этапах деятельности;
4) узнаваемый бренд;
5) быстрый старт бизнеса;
6) полная инструкция ведения бизнеса;
7) маркетинговое сопровождение.

Ценностное предложение для потребителя.

Ценностное предложение для потребителя в базовой модели включает такие характеристики как уникальность авторской методики, современные методы обучения (интерактив, геймификация), результаты обучения, демонстрируемые учениками. Все

респонденты отметили указанные характеристики как ключевые элементы ценностного предложения для потребителей. Наиболее значимыми элементами являются уникальность авторской методики, так считают 49 франчайзеров (87,5%) и результаты, демонстрируемые учениками (45 франчайзеров; 80,4%). Несколько меньше доля респондентов (41 франчайзер; 73,2%), которые считают наиболее важным компонентом своего ценностного предложения современные методы обучения.

В период пандемии образовательные франшизы, наряду с традиционным обучением, стали предлагать онлайн форматы, где обучение ведется на специализированных интерактивных онлайн платформах. По результатам опроса из 56 респондентов 27 франчайзеров (48,2% – почти половина) развивают собственные образовательные онлайн платформы. Это нашло отражение в новой франчайзинговой модели: в ценностное предложение для потребителей добавились такие элементы, как дистанционное обучение и цифровые технологии в обучении (онлайн-платформы).

3. Целевые группы потребителей.

Потенциальные франчайзи

До пандемии основными требованиями франчайзеров к потенциальным партнерам заключались в желании работать в образовательной сфере с детьми, иметь единое мировоззрение с франчайзером и инвестиционные возможности в пределах 2 миллионов рублей. Такие характеристики, как опыт бизнес-деятельности и управления, специальное образование, возраст имели второстепенное значение. Только 20% франчайзеров отметили в качестве обязательного требования возраст потенциального франчайзи, 23% - необходимость наличия управленческого опыта и/или специального образования. 8 респондентов (14%) добавили к основным требованиям еще два: бизнес по франшизе должен стать единственным источником дохода франчайзи и обязательное прохождение психологического теста.

После пандемии франчайзеры стали более требовательны к личным и предпринимательским характеристикам потенциальных партнеров. Почти половина респондентов (47%) включили в обязательные требования предпринимательский или/и управленческий опыт, педагогическое или/и психологическое образование. 36% франчайзеров стали отдавать предпочтение покупателям франшиз в возрасте от 30 лет.

Клиенты-покупатели образовательных услуг

Особенностью детского образовательного бизнеса является тот факт, что потребители и покупатели услуг здесь не совпадают. Потребителями являются дети, а покупателями – их родители. Именно родители занимаются поиском и выбором образовательных программ для своего ребенка, они же активно вовлечены в процесс взаимодействия со школой на протяжении обучения. Оплату обучения также осуществляют родители учеников. В связи в этим в шаблоне

франчайзинговой бизнес-модели детского образования произошла замена клиентов-потребителей на клиентов-покупателей.

И в базовой, и в новой модели в этом сегменте находятся родители, заинтересованные во всестороннем развитии детей. Однако после пандемии они стали более требовательны к соотношению цены и качества образовательных услуг, к соблюдению санитарных норм проведения занятий (43% франчайзеров отметили это). Еще 40% респондентов отметили, что покупатели заинтересованы в предложении разных форматов образовательных программ. Интерес к дистанционному или самостоятельному обучению через онлайн платформу проявляют клиенты школ программирования, курсов иностранных языков и подготовки к экзаменам. Проходят такие занятия с помощью популярных сервисов для видеосвязи (Skype, Zoom и т.п.). Школы интеллектуального и творческого развития (например, «Смарт Скул», «SmartyKids», «Яркие дети», «AMAKids») тоже предлагают дистанционные курсы, но родители, после снятия карантинных ограничений отдают предпочтение очному образованию.

Наиболее распространенный формат занятий, который практикуют все респонденты - обучение в малых группах (до 6, в некоторых случаях - до 8 человек). Занятия, как правило, проходят в игровой, интерактивной форме, чтобы обеспечить максимальную вовлеченность и мотивацию учеников. Игровую форму обучения применяют 42 франчайзера, они отмечают, что такой подход дает положительные результаты - во время урока «ученики активно вовлечены, задают вопросы, высказывают собственное мнение». Исключение составляют курсы подготовки к экзаменам, а также спортивные и хореографические школы в силу специфики образовательного процесса.

Индивидуализация программы обучения респондентами практически не осуществляется – только 5 из 22 франчайзеров, прошедших глубинное интервью, сказали, что в процессе обучения программа корректируется с учетом индивидуальных особенностей ученика. При этом один из этих франчайзеров в настоящее время тестирует систему адаптивного обучения, когда индивидуальная программа обучения настраивается искусственным интеллектом на основе аналитики текущих результатов каждого ученика.

4. Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи и потребителями.

Эти сегменты бизнес-модели также рассматривались для каждой целевой группы клиентов, но во многом совпали, поэтому результаты анкетирования обобщены в одном пункте.

Очевидно, что до пандемии, взаимодействие с потенциальными франчайзи, также, как и с покупателями и потребителями, осуществлялось преимущественно через личные встречи и очное общение в формате консультаций, экскурсий, тематических мероприятий, форумов и т.п. Покупка франшизы никогда не происходила без многократных встреч будущих партнеров. Этот способ взаимодействия остался ключевым каналом коммуникации с франчайзи и в новых

условиях. Но наряду с приоритетом очного общения, все франчайзеры отметили активное использование онлайн коммуникаций в период карантина и после него. Широкое распространение различных форм дистанционной связи убыстряет и упрощает многие процессы взаимодействия франчайзера и потенциальных партнеров, особенно, если они находятся в разных городах или странах.

Респонденты указали, что они активно используют общение в мессенджерах (WhatsApp, Facebook Messenger, Telegram, Viber)[341] с покупателями франшизы, впоследствие франчайзи подключаются к общему чату всех школ, входящих во франчайзинговую сеть. Электронная почта также является важным инструментом коммуникации при обмене документами.

36 франчайзеров отметили, что используют сервисы для видеосвязи (наиболее популярен Zoom) для взаимодействия с потенциальными франчайзи. Когда потенциальный франчайзи становится партнером сети, на этой же платформе проводится обучение и даются оперативные консультации.

Приоритетная форма взаимодействия с клиентами-потребителями также предполагает очное общение. Все респонденты лично встречаются с учениками и их родителями и считают такой формат наиболее эффективным для принятия положительного решения о покупке образовательных услуг. 42 франчайзера контактируют с потребителями и покупателями на мероприятиях школы (дни открытых дверей, конкурсы и олимпиады и т.п.). 14 респондентов считают такие мероприятия неэффективными для поиска новых клиентов.

В новой франчайзинговой модели детского образования возросла роль онлайн коммуникаций с потребителями образовательных услуг. Чаще всего используются чаты в мессенджерах. Любопытно, что чаты, в основном, создаются для общения с родителями. Только 30% респондентов выстраивают коммуникацию с учениками. Как правило, это школы, где есть образовательные программы для детей старше 14 лет (курсы иностранных языков, курсы подготовки к выпускным экзаменам, школы программирования).

Более 70% опрошенных компаний (43 из 56) не используют электронную почту для взаимодействия с клиентами, считая ее малоэффективным каналом общения.

27 из 56 франчайзеров (48%, почти половина), которые используют свою онлайн-платформу для обучения, считают ее одним из основных каналов взаимодействия с учениками и их родителями. На образовательной платформе дети получают доступ к расписанию занятий,

---

[341] Согласно данным портала «Statista», аудитория WhatsApp за 2020 год увеличилась на 400 миллионов человек и составила 2 миллиарда пользователей. Вторым в рейтинге стал Facebook Messenger, охватив 1,3 миллиарда пользователей. – URL: https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/ (Дата обарщения: 06.05.2021).

учебным материалам и заданиям, часто функционал платформы предусматривает наличие онлайн-чата с учителем. Родители имеют возможность отслеживать текущую успеваемость и результаты обучения ребенка через личный кабинет, получать обратную связь от преподавателя.

Пандемия подтолкнула франчайзеров к созданию групп в социальных сетях для контактов с клиентами. До пандемии аккаунты в социальных сетях были у 44 респондентов, сейчас есть у всех. Самой популярной платформой является Instagram, также используются Facebook, YouTube, ВКонтакте: у 30 из 56 франчайзеров есть аккаунты во всех перечисленных социальных сетях. Все франчайзеры активно взаимодействуют с потребителями через эти каналы. Для коммуникации с франчайзи социальные сети являются менее значимыми: только половина опрошенных франчайзеров отметили, что используют социальные сети для контакта с потенциальными партнерами.

5. Каналы продвижения франшизы и товара (услуги).

Каналы продвижения идентичны для франшизы и товара (услуги), поэтому результаты анкетирования также объединены в одном пункте.

В базовой модели франчайзеры указали шесть основных каналов продвижения франшизы, выстроив их в порядке значимости:

1) контекстная реклама[342];
2) тематические мероприятия;
3) каталоги франшиз;
4) участие в рейтингах;
5) социальные сети;
6) деловые СМИ;
7) сайт.

В новой модели приоритеты несколько поменялись:

1) контекстная реклама;
2) каталоги франшиз;
3) участие в рейтингах;
4) социальные сети (расширение присутствия);
5) тематические мероприятия;
6) деловые СМИ;
7) сайт.

Контекстная реклама осталась наиболее действенным инструментом продвижения

[342] Контекстная реклама – это вид рекламы в Интернете, показ текстовых рекламных объявлений или баннеров в поисковых системах, каталогах и других рекламных площадках, привязанный к определенным ключевым словам.

франшизы, так как работа идет с аудиторией со сформированным спросом. Приоритетную значимость этого канала отметили 44 франчайзера (78,6%).

Возросло значение присутствия франшизы в авторитетных каталогах (таких, как «БИБОСС», «Franshiza.ru», «TopFranchise.ru», «BuyBrand», «СБЕРбизнес», «Российская ассоциация франчайзинга») и участие в рейтингах («БИБОСС», ««BuyBrand»). Это связано с тем, что потенциальные франчайзи стали более тщательно подходить к выбору франшизы, требуя подтверждения надежности ее бизнес-модели у экспертов франчайзингового рынка.

Тематические мероприятия (выставки, форумы франшиз) отошли на «второй» план, в основном, из-за карантинных ограничений. Из прошедших анкетирование франчайзеров, 9 заявили, что в ближайшее время не собираются участвовать в ежегодной выставке франшиз, так как считают, что в период пандемии значительно снизился поток посетителей публичных мероприятий, а следовательно, уменьшилась аудитория потенциальных покупателей франшизы. Еще 11 объяснили свой отказ высокой стоимостью участия.

У всех опрошенных компаний есть сайт на собственном домене. Однако, компании и в базовой, и в новой модели ставят его на последнее место в рейтинге каналов продвижения, считая, что он носит информативный характер и предназначен, в основном, для уже определившихся покупателей. 32 франчайзера (57%) создали отдельную лендинговую страницу[343] для франчайзи, а у остальных 24 компаний раздел для франчайзи существует как страница на сайте.

Для продвижения образовательных услуг и коммуникации с потребителями незначительная доля франчайзеров встроила на свой сайт такие интерактивные элементы, как онлайн-консультант (11 из 56 респондентов), тест или игра (15 из 56,) блог (10 из 56). Тесты присутствуют у большинства центров и школ обучения иностранным языкам, так как прохождение теста на сайте позволяет сразу определить ученика в соответствующую его уровню группу. Игры предлагают, в основном, школы интеллектуального развития. На сайтах всех компаний присутствует возможность записи на пробный урок (как в офлайн, так и в онлайн формате) или ознакомительную встречу.

6. Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами.

Это очень важный блок франчайзинговой модели, отличающий ее от классической канвы А.Остервальдера. Он находится в центре модели, поскольку партнерские отношения франчайзера и франчайзи, создающих совместную ценность для потребителя, являются основой,

[343] Петроченков А. С., Новиков Е. С. Лендинговая (посадочная) страница – это целевая продающая веб-страница, содержащая информацию об услуге или товаре, главной задачей которой является побуждение клиента к целевому действию (подписке, заказу или покупке) / Идеальный Landing Page. Создаем продающие веб-страницы. – СПб. Издательство «Питер», 2015. – С. 7.

которая обеспечивает баланс франчайзинговой модели.

В период пандемии партнерская сущность франчайзинга приобрела особое значения для стабилизации бизнеса и дальнейшего развития. Все франчайзеры, участвовавшие в анкетировании, ввели антикризисные меры поддержки. Почти половина компаний (25) отменила или снизила роялти на время карантина, впоследствии, сниженные роялти для действующих франчайзи сохранили 7 франчайзеров. 46 франчайзеров (82%) вели переговоры с арендодателями о снижении арендных ставок, 10 (18%) – с поставщиками об отсрочках по платежам, 15 (28%) респондентов предоставили внутренние кредиты франчайзи, 18 (32%) франчайзеров помогли своим партнерам получить субсидии и государственную поддержку. 63% опрошенных организовали и провели дополнительное обучение франчайзи. В интервью 20 франчайзеров из 22 отметили, что стали чаще общаться со своими франчайзи, лучше «слышать» их запросы и проблемы. Положительным эффектом пандемии стало сближение партнеров ради совместного преодоления кризиса и дальнейшего развития.

7. Ресурсы франчайзера.

В базовой модели франчайзеры назвали своими основными ресурсами образовательный контент, персонал (методисты-разработчики образовательного контента), бренд компании, департамент продажи и сопровождения франшизы, сеть действующих франчайзи и материальные активы. Новая модель отличается на одну позицию. В качестве значимого ресурса в период пандемии франчайзеры добавили онлайн платформу для обучения.

Приоритеты в распределении значимости ресурсов не изменились: все респонденты считают своими главными ресурсами образовательный контент, команду специалистов-разработчиков образовательного контента, бренд компании. Эти ответы предсказуемы, поскольку уникальность авторской методики и качество контента являются важнейшими элементами ценностного предложения для потребителей, бренд - для франчайзи.

Важными ресурсами для продвижения и развития франшизы являются департамент продажи и сопровождения франшизы, а также сеть действующих партнеров-франчайзи. 29 респондентов присвоили этим ресурсам максимальное значение (5 баллов). В глубинных интервью франчайзеры указали, что в настоящее время возросло значение роли отдела продаж и работы менеджеров сопровождения франшизы. Потенциальные франчайзи обращают пристальное внимание на наличие менеджеров сопровождения франшизы, часто это становится решающим фактором при принятии решения при покупке. 27 франчайзеров, использующих образовательные онлайн платформы, указали их в числе значимых ресурсов для своего бизнеса.

Следует отметить, что франчайзеры детского дополнительного образования ключевое значение придают нематериальным ресурсам. Материальные активы (помещение, материалы, оборудование) оказались для респондентов менее значимыми, респонденты оценили их в 2-3

балла из 5.

8. Ресурсы франчайзи.

Список основных ресурсов франчайзи также, как и ресурсы франчайзера, отличаются в новой модели от базовой на позицию онлайн платформы для обучения. Для франчайзи в равной степени имеют значение как нематериальные, так и материальные активы. Рейтинг ресурсов франчайзи выглядит следующим образом (в скобках указан процент респондентов, присвоивших данному ресурсу максимальную важность (5 баллов):

- методические разработки и материалы (78,6%);
- педагогический состав (64,3%);
- помещения (53,6%);
- онлайн платформа для обучения (41,1%);
- бренд (32,1%);
- оборудование и материалы (28,6%).

9. Бизнес-процессы франчайзера и франчайзи.

Ключевыми бизнес-процессами франчайзера являются: продвижение франшизы, обновление образовательного контента, управление франчайзинговой сетью, которое включает обучение, сопровождение и контроль франчайзи. Как показало анкетирование и глубинные интервью с франчайзерами, в период пандемии качественно и количественно изменилось обучение партнеров. Увеличилась частота и объем обучения франчайзи и их сотрудников. Благодаря дистанционным технологиям, обучение стало носить практически непрерывный характер. 26 респондентов отметили, что активно используют для обучения, оперативного сопровождения и общения с франчайзи вебинары и онлайн чаты, 19 франчайзеров записали во время карантина онлайн курсы и видео уроки. 35 франчайзеров отметили, что использовали время карантина для работы над совершенствованием образовательного контента, обновлением программ обучения и методических материалов. Для этого изучались отзывы родителей, обратная связь от учеников, анализировались демонстрируемые учениками результаты, а также опыт конкурентов и зарубежных компаний в сфере детского дополнительно образования.

Основные бизнес-процессы франчайзи – обучение детей и продвижение образовательного центра - не изменились в новой модели.

10. Внешние партнеры франчайзинговой сети.

В качестве внешних партнеров франчайзеры назвали: поставщиков услуг (юристы, маркетологи, разработчики IT) и оборудования, арендодателей, государственные структуры поддержки франчайзинга, банки и финансовые организации. Ключевыми партнерами, и в базовой, и в новой модели, являются поставщики услуг и оборудования (42 франчайзера оценили

их значимость максимальным баллом), арендодатели (31 франчайзер поставил 5 баллов из 5). После пандемии вырос спрос на специалистов в области продвижения: интернет-маркетологов, таргетологов (специалисты, которые занимаются рекламой в социальных сетях). 14 франчайзеров в глубинных интервью подчеркнули важность сотрудничества с разработчиками программных продуктов и платформ для онлайн обучения.

Большую значимость в новой модели приобрели структуры поддержки франчайзинга (Российская ассоциация франчайзинга, Корпорация МСП, ГБУ «Малый бизнес Москвы»). В трудное время карантина 11 респондентов отметили, что обращались в эти структуры за консультациями и помощью в получении государственных субсидий. 5 франчайзеров принимали участие в обучающих вебинарах, организованных Российской ассоциацией франчайзинга. Примечательно, что франчайзеры не указали в качестве ключевых партнеров консалтинговые компании по франчайзингу, услугами которых многие пользуются для поиска потенциальных франчайзи, размещая информацию о своей франшизе в каталогах франшиз.

11. Структура затрат и доходов франчайзера.

Структура затрат и доходов франчайзера не изменилась за период пандемии. Основные затраты франчайзеры расположили в следующем порядке значимости:

1) маркетинг франшизы и образовательных услуг;
2) обучение франчайзи и его персонала;
3) сопровождение франчайзи;
4) разработка/обновление методических материалов;
5) разработка/поддержка IT системы.

Подавляющее число респондентов (51) присвоили затратам на продвижение франшизы и образовательных услуг максимальное значение (5 баллов). Ряд франчайзеров отметили, что затраты на маркетинг увеличились по сравнению с периодом до пандемии из-за необходимости расширять каналы продвижения для привлечения новых клиентов. Значимыми являются затраты на обучение франчайзи и его персонала. Помимо первоначального обучения, которое у большинства опрошенных франчайзеров входит в паушальный взнос, образовательные франшизы регулярно проводят повышение квалификации педагогического состава партнеров. 6 франчайзеров в интервью сказали, что перевели формат обучения франчайзи в дистанционный формат, тем самым снизив затраты. 10 респондентов отметили, что дистанционные программы обучения как потребителей, так франчайзи, потребовали дополнительных затрат на разработку методических материалов и на обучение педагогов. Все 27 франчайзеров, у которых есть собственные образовательные онлайн платформы, указали на значимость затрат, связанных с их поддержкой.

Доходы франчайзера складываются из паушального вноса, регулярных платежей от

франчайзи (роялти), дополнительных услуг, оказываемых франчайзи. Так как у всех, принявших участие в опросе франчайзеров, наряду с франчайзинговыми есть собственные школы и образовательные центры, важным источником дохода также является продажа образовательных услуг потребителям. Это отметили все 56 респондентов.

Доход от паушального взноса имеет ключевое значение для 18 компаний, все они находятся на стадии активного расширения. Максимальную значимость роялти (5 баллов) отметили 53 франчайзера, из них 22 франчайзера установили роялти в процентном отношении к выручке (от 3 до 10%), 31 – в форме фиксированного платежа (от 6 до 35 тысяч рублей в месяц). Еще три франчайзера не взимают роялти со своих партнеров.

Доход от дополнительных услуг (аренда помещений, дополнительное обучение, процент за предоставление кредита) является менее значимым, большинство франчайзеров (52 из 56) оценили его значение в 1-2 балла из 5.

12. Структура затрат и доходов франчайзи.

Затраты франчайзи делятся на единовременные (первоначальные, необходимые для старта образовательного центра) и операционные. К единовременным затратам относится паушальный взнос, закупка оборудования, аренда и ремонт помещения. Это существенные затраты франчайзи, которые не изменили свою приоритетную значимость в новых условиях.

В структуре операционных затрат основной статьей является заработная плата персонала (педагогов и методистов), это отметили все франчайзеры, участвовавшие в анкетировании. Второе место по степени значимости занимают арендные и коммунальные платежи (46 респондентов оценили значение этих затрат максимальным баллом). Затраты на маркетинг образовательных услуг значимы для франчайзи, которых франчайзеры обязывают проводить самостоятельные рекламные мероприятия для продвижения своих образовательных центров (17 франчайзеров указали на требование маркетинговой активности силами самих франчайзи).

Основной доход франчайзи получают от продажи образовательных услуг. 18 респондентов (в основном, представители школ программирования и обучения иностранным языкам), которые, наряду с очными, предлагают дистанционные программы обучения отметили, что в период пандемии, произошло перераспределение финансовых потоков, и теперь, большую часть дохода составляют продажи дистанционных курсов. 3 франчайзера указали, что у их франчайзи есть возможность получения дохода от продажи методических материалов и атрибутики школы, но оценили значение этих доходов как минимальное (1 балл из 5).

Таким образом, трансформация франчайзинговой модели детского дополнительного образования затронула несколько структурных блоков.

Ключевые изменения произошли в таких элементах модели, как ценностное предложение и целевые группы потребителей. Инвестиционные возможности потенциальных франчайзи

снизились до 1,5 миллиона рублей, но при этом франчайзи стали более требовательны к гарантиям работоспособности бизнес-модели франшизы, качественному обучению и комплексной поддержке со стороны франчайзера. Важными факторами при покупке франшизы является быстрый старт бизнеса и сроки окупаемости инвестиций, при том, что узнаваемость бренда отошла на «второй план».

В период пандемии клиенты-потребители заинтересованы в разных форматах образования, что потребовало от франчайзеров разработки дистанционных программ обучения и собственных образовательных онлайн платформ (в элементы модели «Ресурсы франчайзера и франчайзи» добавился значимый ресурс). Эти изменения нашли отражение во франчайзинговом предложении: наряду с традиционной франшизой, франчайзеры предлагают франшизу дистанционного обучения.

Цифровая трансформация внесла коррективы в технологии клиентских отношений и каналы продвижения. В общении с клиентами и партнерами франчайзеры активно используют онлайн коммуникации, что многократно убыстрило и упростило многие процессы взаимодействия. Расширилось присутствие франшиз в социальных сетях. Социальные сети в настоящее время используются как для контакта и обратной связи с конечными потребителями, так и в качестве канала продвижения франшизы и услуги. Возросло значение присутствия франшизы в авторитетных каталогах и участия в рейтингах, поскольку это подтверждает ее качество и надежность для потенциальных франчайзи.

Произошли изменения во взаимоотношениях франчайзеров и франчайзи. Пандемия способствовала сближению партнеров: в трудный период франчайзеры разными способами поддерживали франчайзи, а франчайзи, в свою очередь предпринимали усилия для удержания клиентов и сохранения своих компаний.

Среди внешних партнеров франчайзинговой сети принципиально изменилась роль поставщиков услуг в области цифровых технологий и продвижения. Новые онлайн ресурсы, дистанционные программы обучения и коммуникации увеличили спрос на этих специалистов.

При неизменной структуре затрат и доходов участников франчайзинговых отношений произошло перераспределение финансовых потоков и снижение доходов. Адаптация к новым образовательным форматам потребовала от франчайзеров увеличения расходов на обучение и повышение квалификации франчайзи, а также разработку и/или поддержку информационных систем. В период пандемии сократились доходы от роялти, поскольку многие франчайзеры, чтобы не допустить выхода партнеров из сети, снижали или отменяли фиксированные выплаты на время карантина и восстановления. Франчайзи были вынуждены увеличить затраты на маркетинг своих образовательных услуг, чтобы удержать «старых» и привлечь новых клиентов.

Анализ изменений франчайзинговой модели представлен на рисунках 41 и 42.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Внешние партнеры франчайзинговой сети

Поставщики услуг (юристы, маркетологи, разработчики IT) и оборудования
Арендодатели
Структуры поддержки франчайзинга
Банки и финансовые организации</td>
<td>Бизнес-процессы франчайзера

Обновление образовательного контента
Продвижение франшизы
Управление франчайзинговой сетью (обучение, сопровождение, контроль франчайзи)</td>
<td>Ресурсы франчайзера

Образовательный контент
Персонал (методисты)
Бренд
Департамент продажи и сопровождения франшизы
Сеть действующих франчайзи
Материальные активы</td>
<td rowspan="2">Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами

Единая корпоративная культура
Соблюдение стандартов франшизы</td>
<td rowspan="2">Ценностное предложение для потенциального франчайзи

1. Узнаваемый бренд
2.Проверенная бизнес-модель
3.Полная инструкция ведения бизнеса
4.Корпоративное обучение
5.Поддержка на всех этапах деятельности
6.Маркетинговое сопровождение
7.Быстрый старт бизнеса</td>
<td>Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи

Личные встречи
Открытая и честная информация о франшизе через публикации и мероприятия</td>
<td rowspan="2">Целевая группа: потенциальные франчайзи

Желание работать в образовательной сфере, с детьми
Единое мировоззрение с франчайзером
Инвестиционные возможности до 2 млн. рублей</td>
</tr>
<tr>
<td>Каналы продвижения франшизы

1.Контекстная реклама
2.Тематические мероприятия
3.Каталоги франшиз
4.Участие в рейтингах
5.Социальные сети
6.Деловые СМИ
7.Сайт</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Бизнес-процессы франчайзи

Обучение детей
Продвижение образовательного центра</td>
<td>Ресурсы франчайзи

Методические разработки и материалы
Педагогический состав
Бренд
Помещение
Оборудование</td>
<td></td>
<td>Ценностное предложение для потребителя

Уникальность авторской методики
Современные методы обучения (интерактив, геймификация)
Результаты, демонстрируемые учениками</td>
<td>Технологии клиентских отношений с потребителями

Личные встречи
Тематические мероприятия
Новостные рассылки</td>
<td>Целевая группа: клиенты-покупатели

Родители, заинтересованные во всестороннем развитии детей</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Каналы продвижения товара (услуги)

1. Сарафанное радио
2.Социальные сети
3.Контекстная реклама
4.Сайт
5.СМИ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td colspan="4">Структура затрат франчайзера
1.Продвижение франшизы и образовательных услуг
2.Сопровождение франчайзи
3.Разработка/обновление методических материалов
4.Обучение франчайзи и его персонала
5.Разработка/поддержка IT системы</td>
<td colspan="3">Потоки доходов франчайзера
Платежи от франчайзи (паушальный взнос, роялти)
Дополнительные услуги франчайзи (аренда помещений, обучение)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="4">Структура затрат франчайзи
Единовременные: паушальный взнос, оборудование, ремонт
1. Арендные и коммунальные платежи
2.Заработная плата персонала
3.Закупка оборудования и расходных материалов
4.Роялти
5.Маркетинг образовательных услуг</td>
<td colspan="3">Потоки доходов франчайзи
Плата за образовательные услуги</td>
</tr>
</table>

Рисунок 41 – Анализ франчайзинговой модели детского дополнительного образования до пандемии

Источник: составлено автором по результатам анкетирования и глубинного интервью франчайзеров (список в Приложении В).

Примечание: нумерация элементов блока означает их ранжирование в порядке убывания (1 – наиболее значимый, 2 – менее значимый и т.д.)

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Внешние партнеры франчайзинговой сети

Поставщики услуг (юристы, интернет-маркетологи, таргетологи, разработчики IT!) и оборудования
Арендодатели
Структуры поддержки!
франчайзинга
Банки и финансовые организации</td>
<td>Бизнес-процессы франчайзера

Управление франчайзинговой сетью
(обучение!, сопровождение, контроль франчайзи)
Обновление образовательного контента
Продвижение франшизы</td>
<td>Ресурсы франчайзера

Образовательный контент
Персонал (методисты)
Бренд
Департамент продажи и сопровождения франшизы
Сеть Действующих франчайзи
Материальные активы
Онлайн платформа для обучения</td>
<td rowspan="2">Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами

Единая Корпоративная культура
Соблюдение Стандартов франшизы
Совместное развитие франчайзинговой сети
Антикризисные меры поддержки
Формирование сообщества франчайзи, входящих в сеть</td>
<td>Ценностное предложение для потенциального франчайзи

1.Проверенная бизнес-модель
2.Корпоративное обучение
3.Поддержка на всех этапах деятельности
4.Узнаваемый бренд
5.Быстрый старт бизнеса!
6.Полная инструкция ведения бизнеса
7.Маркетинговое сопровождение</td>
<td>Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи
Личные встречи
Онлайн коммуникации
Открытая и честная информация о франшизе через публикации и мероприятия
Каналы продвижения франшизы
1.Контекстная реклама
2.Каталоги франшиз
3.Участие в рейтингах
4.Социальные сети (расширение присутствия)
5.Тематические мероприятия
6.Деловые СМИ
7.Сайт</td>
<td>Целевая группа: потенциальные франчайзи

Желание работать в образовательной сфере, с детьми
Единое мировоззрение с франчайзером
Инвестиционные возможности до 1,5 млн. рублей
Опыт бизнес-деятельности управления
Педагогическое или/и психологическое образование
Возраст от 30 лет</td>
</tr>
<tr>
<td>Бизнес-процессы франчайзи

Обучение детей
Продвижение образовательного центра</td>
<td>Ресурсы франчайзи

Методические разработки и материалы
Педагогический состав
Бренд
Помещение
Оборудование
Онлайн платформа для обучения</td>
<td>Ценностное предложение для потребителя

Уникальность авторской методики
Современные методы обучения (интерактив, геймификация)
Результаты, демонстрируемые учениками
Дистанционное обучение
Цифровые технологии в обучении (онлайн-платформы)</td>
<td>Технологии клиентских отношений
Личные встречи
Тематические мероприятия
Новостные рассылки
Онлайн коммуникации
Группы в социальных сетях
Каналы продвижения товара (услуги)
1.Социальные сети (расширение присутствия)
2.Сарафанное радио
3.Контекстная реклама
4.Сайт
5.СМИ</td>
<td>Целевая группа: клиенты-покупатели

Родители, заинтересованные во: всестороннем развитии детей и разных форматах образовательных программ
Более требовательны к соотношению цена/качество</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="4">Структура затрат франчайзера
1.Маркетинг франшизы и образовательных услуг
2.Разработка/поддержка IT системы
3.Обучение франчайзи и его персонала
4.Сопровождение франчайзи
5.Разработка/обновление методических материалов</td>
<td colspan="3">Потоки доходов франчайзера
Платежи от франчайзи (паушальный взнос, роялти)
Дополнительные услуги франчайзи (аренда помещений, обучение)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="4">Структура затрат франчайзи
Единовременные: паушальный взнос, оборудование, ремонт
1.Арендные и коммунальные платежи
2.Заработная плата персонала
3.Маркетинг образовательных услуг
4.Закупка оборудования и расходных материалов
5.Роялти</td>
<td colspan="3">Потоки доходов франчайзи
Плата за образовательные услуги</td>
</tr>
</table>

Рисунок 42– Анализ франчайзинговой модели детского дополнительного образования в новой экономической реальности

Источник: составлено автором по результатам анкетирования и глубинного интервью франчайзеров (список в Приложении В).
Примечания: жирным шрифтом выделены изменения франчайзинговой модели; нумерация элементов блока означает их ранжирование в порядке убывания (1 – наиболее значимый, 2 – менее значимый и т.д.); восклицательный знак (!) означает повышение значимости данного элемента.

5.3.3. Трансформация франчайзинговой модели общественного питания

Отрасль общественного питания традиционно является одной из самых популярных на франчайзинговом рынке. Согласно данным Franshiza.ru, на нее приходится 22% франшиз, работающих в России. В период пандемии из-за перманентно вводимых ограничений (локдауны весной 2020 года и осенью 2021 года, обязательные Q-коды для посещения заведений общественного питания) отрасль понесла значительные потери. По оценке аналитиков Franshiza.ru спрос на ресторанные франшизы за девять месяцев 2021 года снизился на 39% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. В настоящее время покупку франшизы рассматривают только 6% потенциальных франчайзи, в 2019 году этот показатель был равен 10-11%, а в пик роста франчайзингового рынка 2015-2016 гг. доходил до 20%[344].

Эксперты агентства «INFOLine» отмечают, что помимо введенных локдаунов в регионах РФ, на отрасль серьезное влияние оказали такие факторы, как снижение доходов населения, опасность заражения и, как следствие, нежелание посещать заведения общепита даже после снятия ограничений.[345]

Многие игроки рынка до сих пор восстанавливаются, а часть компаний вынуждена была приостановить свою деятельность. Однако, отдельные сегменты отрасли, наоборот, показывают высокий спрос: на франшизы "кофе с собой" количество заявок в начале 2021 года выросло на 14%, на франшизы стрит-фуда - на 9%, доставки еды - на 11%[346].

Автором проанализированы данные (на 01.03.2021г.) российских каталогов франшиз «TopFranchise.ru», «БИБОСС», «Franshiza.ru», Бизнес-Навигатора МСП, Российской ассоциации франчайзинга, официальных сайтов компаний[347], и выявлено, что в России функционирует 243 франшизы[348] общественного питания, которые подразделяются на семь категорий: рестораны, кофейни, пекарни и кондитерские, заведения быстрого питания (фаст фуд), пивные и винные бары, пиццерии, кафе-мороженое. Структура рынка франшиз общественного питания представлена на рисунке 43.

Наибольшее количество франчайзинговых предложений (37%) находится в категории

---

[344]URL: https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/10/07/890101-restorannie-franshizi (Дата обращения: 12.10.2021).
[345] Отраслевой обзор «Рынок общественного питания России 2021 года. Итоги 2020 года и перспективы развития до 2023 года». – URL: https://infoline.spb.ru/ (Дата обращения: 17.10.2021).
[346] Семериков А. Брендированный рост. Коммерсант. / Экономический форум : Приложение № 94. − С. 87. − URL: https://www.kommersant.ru/doc/4836709 (Дата обращения: 03.09.2021).
[347]Официальные сайты компаний использовались потому, что не все компании размещают франчайзинговые предложения в каталогах.
[348]Информация о количестве франчайзинговых предприятий взята из открытых источников: данные в разных источниках могут различаться. Расчеты также осложняются тем, что в некоторых источниках могут быть объединены собственные и франчайзинговые предприятия сетей.

«Фаст фуд». Эта категория включает бургерные, шаурмичные, пельменные, блинные, пирожковые, суши и т.п. Франшизы этого сегмента всегда были востребованы и составляли большую часть рынка франшиз общественного питания. В период пандемии их популярность возросла за счет легкого перехода в форматы доставки, take away, dark kitchen, стабильности в кризисных условиях, и небольших первоначальных инвестиций. Сегмент кофеен (сюда включены форматы кафе-кофеен и «кофе с собой») занимает 17% от общего количества франшиз общественного питания. Франшизы кофеен стабильно пользуются спросом у потенциальных франчайзи, которые также отдают предпочтение малым форматам.

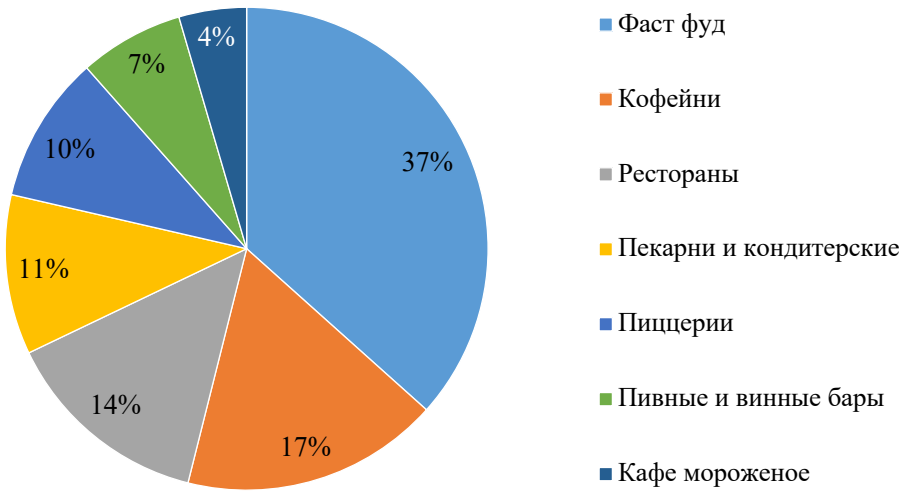


Рисунок 43 – Структура российского рынка франшиз общественного питания

Источник: составлено автором на основе анализа данных российских каталогов франшиз Бизнес-Навигатора МСП, «TopFranchise.ru», «БИБОСС», «Franshiza.ru» и официальных сайтов компаний.

Франшизы ресторанов составляют 14%. Это дорогой сегмент, который больше других пострадал в период пандемии. Доля инвесторов, готовых вложить более 10 миллионов во франчайзинговый проект, резко снизилась на фоне уменьшения доходов населения и изменения потребительского поведения. Конкуренция с дешевыми проектами делает классические рестораны непривлекательными для инвестиций. Однако, сохраняется интерес к заведениям с национальной кухней и ресторанам с качественной едой в среднем ценовом сегменте.

Приблизительно равное количество франшиз представлено в категориях «Пекарни и кондитерские» – 11% и «Пиццерии» – 10% (востребованы недорогие франшизы, форматы доставки и «take away»). Набирают популярность франшизы «Пивных и винных баров» за счет гибкости в предложениях и возможности переформатироваться в розничные точки в случае

карантинных ограничений – 7%; франшизы «Кафе мороженое» занимают 4% рынка.

Подавляющее большинство заведений общепита (91%) наряду со стационарным обслуживанием предлагают доставку готовых блюд. Для заказов используются сайты компаний и мобильные клиентские приложения, позволяющие заказывать и оплачивать блюда удобным для клиента способом. Самыми популярными являются приложения «Delivery Club» и «Яндекс.Еда». По данным «РБК исследования рынка», «Delivery Club» занимает первое место по доле (17,6%) на рынке доставки готовой еды в России по итогам 2020 г. Второе место занимает «Яндекс.Еда» с показателем 10,1%[349].

Помимо доставки из обычных точек общепита, в период пандемии появились франшизы виртуальных ресторанов, которые не принимают гостей и готовят только для доставки (например, франшиза по доставке обедов на предприятия «ОгоньОбед», франшизы сервиса по доставке еды «Dostaевский», «Сушитайм», «Капибара», «Автосуши Автопицца», «СушиWok», «FARFOR»).

С точки зрения финансовых условий вхождения в сеть, франшизы общественного питания обозначают широкий диапазон первоначальных инвестиций – от 500 тысяч до 50 миллионов рублей в зависимости от формата и концепции заведения. Больше всего предложений (87%) находится в пределах от 1 до 10 миллионов рублей. 60% франчайзеров предлагают потенциальным франчайзи несколько вариантов: от формата «эконом-класса» (доставка, «take away», остров в торговом или бизнес-центре) до полноценного заведения со стационарной кухней и залом для посадки гостей.

В подавляющем большинстве франчайзинговых предложений (86%) (рисунок 44) установлены роялти в качестве процента от выручки, который находится в диапазоне от 1 до 8%. Предпочтение в пользу процентных роялти является характерным для франшиз сферы общественного питания. В сегменте фаст фуда, как правило, выплаты роялти составляют 3-5% («Блинофф», «Самая вкусная шаурма», «#Лаваш», «МуВох», «Теремок»). В сегменте кофеен диапазон роялти начинается с 3% у новых франшиз («Бодрый день», «Coffee Way», «Coffee Moose») и доходит до 7% у известных брендов («Шоколадница», «ONE PRICE COFFEE»). Еще выше размер роялти у крупных международных брендов: например, у «Subway» – 8% плюс 3,5% - выплаты в маркетинговый фонд, у «KFC» - 11% от выручки, куда входят отчисления роялти и маркетинговые платежи.

Часть франшиз (12%) не предполагают выплаты роялти. В основном, это франшизы, по условиям которых франчайзи закупает у франчайзера продукцию и расходные материалы. По

[349] В Delivery Club появилась платная подписка. – URL: https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/11/16/896011-delivery-club-podpiska (Дата обращения: 29.11.2021).

такой схеме чаще всего работают производители и продавцы мороженого («33 Пингвина», «Gelateria PLOMBIR», «Джелато Шоколато»), некоторые пекарни («Буханка», «БОНЖУР СИТИ»). Роялти в форме фиксированного платежа и смешанный тип практически не используются.

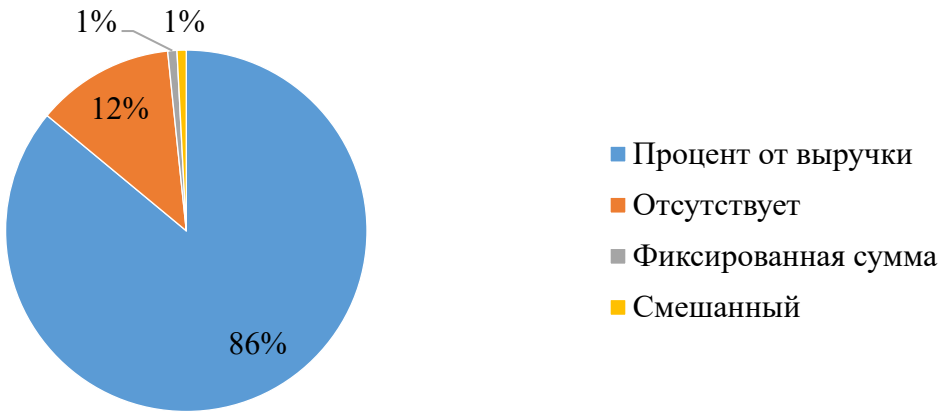


Рисунок 44 – Формы роялти во франшизах общественного питания

Источник: составлено автором на основе анализа данных российских каталогов франшиз Бизнес-Навигатора МСП, «TopFranchise.ru», «БИБОСС», «Franshiza.ru» и официальных сайтов компаний.

Для исследования трансформации франчайзинговой модели общественного питания были отобраны 108 франчайзинговых компаний в шести категориях - кофейни, пекарни, заведения быстрого питания (фаст фуд), пивные бары, пиццерии, кафе-мороженое с сопоставимыми бизнес-моделями по следующим критериям:

- франшиза отечественного происхождения,
- объем инвестиций до 4 миллионов рублей[350],
- срок работы по франшизе – не менее 2 лет,
- наличие не менее 3 франчайзинговых точек на март 2021 года.

Этим компаниям было предложено участие в исследовании. Из 108 респондентов вернули анкеты с ответами 77 компаний (71,3%)[351], в том числе 28 франчайзеров ответили на вопросы

[350]В исследовании участвовали компании, предлагающие несколько форматов франшиз. Хотя бы один из них находился в указанном диапазоне первоначальных инвестиций.

[351]Предельная ошибка выборки согласно формуле $\Delta = z * \sqrt{\frac{pq}{n} * \frac{N-n}{N-1}}$, при доверительном уровне 95%, стандартном для научных исследований, (z=1,96), q=p=0,5, N (генеральная совокупность) = 108, n (количество компаний, принявших участие в исследовании) = 77, составила 6,01%. Это говорит о том, что выборка является репрезентативной и позволяет получить выводы с достаточной степенью точности и применять полученные результаты по отношению к объекту исследования в целом: Громыко, Г. Л., Воробьев А. Н., Иванов Ю. Н. и др. / Г. Л. Громыко, А. Н. Воробьев, Ю. Н. Иванов (коллектив авторов) // Теория статистики. – М. : ИНФРА-М. – 2021. – 4е изд. – С.265.

анкеты и приняли участие в глубинных интервью во время прохождения Международной выставки франшиз BUYBRAND Expo (23-25 марта и 21-23 сентября 2021 года), по телефону, а также при личных и дистанционных встречах с автором.

Респонденты, прошедшие анкетирование, распределились по категориям следующим образом: «Заведения быстрого питания (фаст фуд)» - 35 франшиз (45,4%) «Кофейни» - 13 франшиз (16,9 %), «Пекарни» - 11 франшиз, (14,3%), «Пивные бары» - 8 франшиз (10,4%), «Кафе-мороженое» - 6 франшиз (7,8%). «Пиццерии» - 4 франшизы, (5,2%). К категории «фаст фуд» были отнесены заведения с разной кухней (блины, шаурма, бургеры, хотдоги, гриль, суши и т.п.), но упрощенным процессом принятия пищи (ограниченное количество посадочных мест, «с собой»); в эту же категорию вошли компании производства и доставки готовой еды. Подробная информация о франчайзинговых компаниях, принявших участие в анкетировании интервью, представлена в Приложении Г.

Перейдем к результатам анкетирования по каждому блоку вопросов.

1. Общая информация о франшизе.

Большинство респондентов предлагают франшизы в разных форматах. Как правило, это заведение с залом для посадки гостей, остров в торговом или бизнес-центре, место на фудкорте, стрит фуд (заведения на первых этажах жилых домов, уличные киоски и фудтраки (автобуфеты). В зависимости от формата франчайзинговые предложения различаются по стоимости, требованиям к помещению, оснащению и т.п. Например, кофейни «Даблби» бывают трех форматов: кофейня в отдельном помещении на первых этажах жилых домов (инвестиции от 3,8 до 6 миллионов рублей, площадь 40-100 кв.м.), кофейня в бизнес-центре (находится в фойе) с местами для гостей (инвестиции от 3,5 до 5 миллионов рублей, площадь 10-40 кв.м.), остров в торговом центре (располагается в зоне фудкорта, инвестиции от 3,5 до 4 миллионов рублей, площадь 10-40 кв.м.).

Франчайзинговое предложение кофейни с фиксированными ценами «ONE PRICE COFFEE» также содержит три формата, но с более демократичными условиями: «окно» (6-10 кв.м., инвестиции – 2 миллиона рублей), «остров» (10-20 кв.м., инвестиции – 2,2 миллиона рублей), стандарт (20-50 кв.м., инвестиции – 2,8 миллиона рублей).

23 компании (почти 30%) запустили свою франчайзинговую программу относительно недавно, в 2018 - 2019 годах, 35 франчайзеров (44,5%) начали продажу франшиз до 2015 года и имеют опыт преодоления кризисных ситуаций. Из 77 франчайзеров только 7 компаний (9%) считают, что находятся на старте франчайзингового бизнеса; 18 (23,3%) характеризуют текущую стадию как активное расширение, экспансию (в основном, это франшизы фаст фуда, предлагающие мини форматы, и франшизы доставки готовых блюд); столько же заявили о замедлении роста и поиске новых направлений развития; большинство - 34 (44%) - развиваются

в рамках действующей сети и обеспечивают стабильный прирост новых франчайзи. Абсолютно все респонденты наряду с франчайзинговыми, имеют собственные точки.

2. Ценностное предложение.

Ценностное предложение для франчайзи.

Основными преимуществами своих франшиз франчайзеры считают следующие характеристики (расположены в порядке убывания значимости):

1) унаваемый бренд;
2) проверенная бизнес-модель;
3) полная инструкция ведения бизнеса (стандарты и секреты сети);
4) корпоративное обучение;
5) поддержка на всех этапах деятельности (контроль качества, помощь и экспертная оценка в подборе локации, подбор персонала);
6) быстрый старт бизнеса;
7) маркетинговое сопровождение.

Дополнительно среди преимуществ своей франшизы франчайзеры называли идею (концепцию) заведения; не только узнаваемость, но и популярность бренда; информационные системы учета и контроля, входящие во франчайзинговый пакет; дизайн-проект, постоянное совершенствование рецептов и ассортимента.

60% респондентов отметило, что в период пандемии приоритеты поменялись, ключевым преимуществом для франчайзи в настоящий момент является работающая бизнес-модель. Но узнаваемость, а больше - популярность бренда, осталась важнейшим фактором при покупке франшизы, поскольку это определяет лояльность и широту аудитории конечных потребителей. Некоторые франчайзеры активно вкладываются в популяризацию своего бренда, представляя это как конкурентное преимущество франшизы (например, «Шоколадница», «Буханка», «Сушишоп»). Особенно важен бренд для потенциальных франчайзи из Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, в регионах этому фактору придают меньшее значение.

Обучение и аттестация персонала, поддержка со стороны франчайзера до открытия (поиск и оценка локации, дизайн-проект, установка и настройка оборудования) и после (повышение квалификации, маркетинговые мероприятия, контроль качества) приобрели особую значимость в условиях пандемии. Более половины респондентов (42) считают, что информационные системы учета и контроля, входящие во франчайзинговый пакет, являются в настоящее время одним из определяющих факторов покупки франшизы.

93% франчайзера подтвердили изменения в своих франчайзинговых предложениях. Изменения коснулись прежде всего форматов франшиз: наряду с классическими появилось множество мини форматов с низким порогом входа и быстрой окупаемостью. На этом основании

52 франчайзера заявили о снижении размера паушального взноса. Размер роялти не изменился за время пандемии, 8 франчайзеров отменяли роялти на время карантина весной 2020 года. В 37 франчайзинговых предложениях установлена отсрочка выплаты роялти на несколько месяцев после старта (например, «Сушисет», «Coffee Like», «One Price Coffee», «Senor Doner») или сниженный процент роялти на начальный период деятельности («Высокий Градус & food 24/7», «Пицца Синица», «Pomodoro ROYAL»).

В период пандемии все франшизы ввели услугу доставки готовых блюд и напитков и формат «с собой» (если эти услуги не предлагались ранее). 28 франшиз имеют свои приложения для заказа и доставки, остальные пользуются сервисами «Delivery Club» и «Яндекс.Еда». Среди опрошенных есть три франшизы, которые работают только на производство и доставку готовой еды в формате «dark kitchen».

В новой реальности приоритетность преимуществ франчайзингового предложения распределилась следующим образом:

1) проверенная бизнес-модель;
2) узнаваемый (популярный) бренд;
3) корпоративное обучение;
4) поддержка на всех этапах деятельности;
5) полная инструкция ведения бизнеса;
6) информационная система;
7) маркетинговое сопровождение;
8) быстрый старт бизнеса.

Ценностное предложение для потребителя.

Ценностное предложение для потребителя в базовой модели включает такие характеристики как популярный (узнаваемый) бренд, концепция (идея) заведения, качественная и вкусная еда, доступные цены, быстрое обслуживание, возможность забрать еду с собой, доставка.

Наиболее значимыми элементами являются качество и вкус еды, так считают 64 франчайзера (83,1%), концепция заведения и лояльность потребителя к бренду (58 франчайзеров; 75,3%), доступные цены (51 франчайзер; 66,2%).

В период пандемии, с учетом снижения доходов населения ценовая доступность предприятия общественного питания стала приоритетным фактором в выборе потребителя. Компании стали использовать цифровые технологии для удобной формы заказа как в оффлайн, так и онлайн форматах (сайт, приложения). По результатам опроса все заведения предлагают услугу доставки готовых блюд, используя сайт (интернет-магазин), приложение или телефон, и возможность забрать еду с собой. 28 франчайзеров (36,4%) из 77 используют для заказа

планшеты и q- коды на столах вместо бумажного меню. Новшества нашли отражение в новой франчайзинговой модели: в ценностное предложение для потребителей добавился такой элемент как цифровые технологии в обслуживании клиентов.

3. Целевые группы потребителей.

Потенциальные франчайзи

До пандемии основными требованиями франчайзеров к потенциальным партнерам заключались в наличии достаточных финансовых средств (как собственных, так и заемных) для старта бизнеса, собственного или арендованного помещения, лояльности к бренду франчайзера и концепции заведения. Необходимость опыта предпринимательской деятельности и/или управления в сфере общественного питания, специального образования отметили 40% франчайзеров. Только для 15% франчайзеров принципиальное значение имел возраст потенциального франчайзи (от 30 до 45 лет). По оценке большинства респондентов (67%), покупателями франшизы были, в основном, начинающие предприниматели для которых, это первый бизнес. Часто франшизу покупала семья для ведения семейного бизнеса: для многих это решало проблему занятости. Респонденты отмечали разнообразную географию потенциальных партнеров от Калининграда до Владивостока.

В настоящее франчайзеры стали более требовательны к финансовым и ресурсным возможностям потенциальных партнеров. 44%) опрошенных считают необходимым, чтобы на момент покупки франшизы у покупателя была полная сумма необходимых инвестиций для открытия бизнеса, желательно, без использования заемных средств. Более половины респондентов (57%) включили в обязательные требования наличие в собственности или долгосрочной аренде помещения для предприятия общественного питания с заданными характеристиками (например, площадь, локация, парковка, отдельный вход, энергетические мощности и т.п.) В этой связи желательными партнерами стали владельцы недвижимости, которые покупают франшизу с целью заполнить пустующие помещения, и действующие предприниматели с целью диверсификации бизнеса.

Как одно из ключевых сохранилось требование к лояльности к бренду и концепции заведения франчайзера. До 26% увеличилась доля франчайзеров, которые отдают предпочтение покупателям франшиз в возрасте от 30 лет. Управленческий опыт, специальное образование остались второстепенными характеристиками, но рассматриваются как преимущество, особенно опыт в ресторанном бизнесе.

Клиенты-потребители

И в базовой, и в новой модели в этом сегменте находятся клиенты, лояльные к питанию вне дома. Основная целевая аудитория заведений фастфуда – учащиеся (школьники, студенты) от 16 до 23 лет и работающие молодые люди в возрасте от 23 до 35 лет со средним уровнем

дохода. Кофейни и пивные бары с официантами ориентированы в большей степени на аудиторию от 25 до 45 лет, второй по уровню посещаемости сегмент от 18 до 25 лет.

Доставкой готовой еды пользуются практически все возрастные категории от 16 до 60 лет, но с доходом выше среднего и выраженными предпочтениями в заказываемых блюдах. В частности, респонденты отмечали, что мужчины чаще заказывают мясные блюда и изделия из теста, женщины – суши, десерты и салаты; пицца, сеты и наборы — это блюда для групп друзей или коллег.

По оценке 97% франчайзеров параметры их целевой аудитории практически не изменились (пол, возраст, доход), но клиенты стали более чувствительны к цене (снижение среднего чека отметили 62% опрошенных), требовательны к качеству блюд (отметили 32%), к соблюдению санитарных норм в заведении общественного питания (34%).

40% респондентов отметили, что увеличилось количество заявок на доставку в офисы и на дом, что связано с переходом ряда компаний на удаленную работу.

4. Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи и каналы продвижения франшизы.

Эти сегменты бизнес-модели взаимосвязаны между собой, поэтому результаты анкетирования обобщены в одном пункте.

Первичную информацию о франшизе как до пандемии, так и после, потенциальные франчайзи получают на сайте компании или каталогах франшиз. Далее, через запрос, можно получить подробную презентацию, расчеты инвестиций в открытие, финансовую модель. Покупке франшизы предшествуют многократные личные встречи будущих партнеров. Этот способ взаимодействия остался ключевым каналом коммуникации с покупателями франшизы и в новых условиях.

Что касается каналов продвижения франшизы, все франчайзеры отметили активное использование для этих целей социальных сетей: Instagram, Facebook, Telegram, YouTube, ВКонтакте. У всех респондентов есть аккаунт хотя бы в одной из перечисленных сетей, у 31 франчайзера - есть во всех.

65 франчайзеров считают сайт со страницей о франшизе (есть у 100% респондентов) одним из основных каналов продвижения франшизы. Роль сайта возросла в период пандемии, когда заведения общепита создали разделы доставки, и сайт стал активнее использоваться лояльными клиентами.

Действенным инструментом продвижения франшизы остается контекстная реклама, так как работает с целевой аудиторией потенциальных покупателей. Приоритетную значимость этого канала отметили 53 франчайзера (68,8%).

Сохранили значимость такие каналы продвижения, как каталоги франшиз (Бизнес-

Навигатор МСП, «БИБОСС», «Franshiza.ru», «TopFranchise.ru», «BuyBrand», «СБЕРбизнес», «Российская ассоциация франчайзинга»). 48% франчайзеров считают, что присутствие франшизы в каталоге повышает доверие к ней у потенциального франчайзи.

В отличие от образовательных франшиз, для компаний общественного питания важно участвовать в профессиональных мероприятиях, проводимых офлайн (выставках, форумах франшиз и т.п.), где можно наглядно продемонстрировать свои услуги. Из прошедших анкетирование, 36 франчайзеров принимали участие в Международных выставках франшиз BUYBRAND Expo (23-25 марта и 21-23 сентября 2021 года), 59 – планируют участие в последующих мероприятиях.

В базовой модели франчайзеры указали семь основных каналов продвижения франшизы, выстроив их в порядке значимости:

1) контекстная реклама;
2) тематические мероприятия;
3) сайт;
4) каталоги франшиз;
5) социальные сети;
6) участие в рейтингах;
7) деловые СМИ;

В новой модели приоритеты несколько поменялись:

1) контекстная реклама;
2) сайт;
3) социальные сети (расширение присутствия);
4) тематические мероприятия;
5) каталоги франшиз;
6) участие в рейтингах;
7) деловые СМИ;

5. Технологии клиентских отношений с потребителями и каналы продвижения товара (услуги).

Все респонденты отметили перемены в мышлении и приоритетах потребителей под влиянием пандемии. На первый план вышли безопасность, качество и комфорт потребления.

Сеть кофеен Cofix и агентство маркетинговых исследований Golden Apple Marketing Research провели опрос среди жителей Москвы и Санкт-Петербурга для того, чтобы определить, насколько изменилось поведение посетителей кафе и ресторанов в новых условиях. Максимально ограничили частоту посещений общепита из-за сложной эпидемиологической ситуации 32% опрошенных. 26% теперь предпочитают доставку домой или в офис и 25% – еду и

напитки навынос. Заказ через интернет с возможностью самостоятельно забрать еду и напитки пока делают только 11%. В большей степени самоограничения коснулись Москвы: здесь 34% опрошенных заявили, что стали реже посещать кафе и рестораны, тогда как в северной столице – 29%. С этим утверждением соглашались не только взрослые люди в возрасте от 46 до 55 лет (40%), но и молодёжь от 21 до 25 лет (37%).[352]

В связи с этими изменениями, практически все сегменты ресторанной индустрии сосредоточились на доставке и продаже блюд навынос. Из 77 респондентов 68 предлагают оформить интернет-заказ на доставку (или самовывоз) готовой еды. 23 компании имели такую услугу до пандемии, 45 - ввели в период пандемии. Онлайн-доставка поддержала в первую очередь пиццерии и суши-бары, пекарни. Некоторые компании не используют доставку в силу особенностей продукта (кофе, мороженое), но у клиентов есть возможность купить еду на вынос или забрать заказ, сделанный онлайн, самостоятельно.

Некоторые франчайзеры обзавелись собственной службой доставки (14 респондентов, 18% от числа опрошенных), но большинство пользуются сервисами агрегаторов (Delivery Club, «Яндекс. Еда»).

В новой франчайзинговой модели общественного питания возросла роль онлайн коммуникаций с клиентами. Что касается каналов продвижения, все франчайзеры отметили активное использование для этих целей своих аккаунтов в социальных сетях, 12 респондентов привлекают для этих целей блогеров. 34 франчайзера отметили, что уровень доверия клиентов к видеоконтенту значительно выше, чем к статичным фотографиям, которые можно отредактировать и приукрасить свойства продукта. Для этого в социальных сетях регулярно устраивают трансляции, где в прямом эфире рекламируют новые блюда, показывают процесс производства и т.п.

Почти у четверти компаний (17) есть мобильные приложения. Респонденты считают, что в современных условиях это необходимый инструмент для повышения лояльности клиентов к заведению и франчайзинговой сети и росту конкурентоспособности. Кроме того, приложение добавляет важные штрихи к имиджу компании, позиционируя ее как современную, использующую цифровые технологии. Однако, 30 опрошенных пока не могут себе позволить создание собственного мобильного приложения из-за дороговизны последнего.

При актуальности запуска мобильного приложения, значимым каналом продвижения остается сайт, адаптированный к работе на смартфонах и планшетах. В интервью франчайзеры отмечали, что для безопасности обслуживания и снижения расходов ставится цель максимальной замены работы сотрудников на программные решения. В частности, речь идет об отказе от

[352] Cofix: как пандемия изменила поведение гостей кафе и ресторанов. – URL : https://retail-loyalty.org/news/cofix-kak-pandemiya-izmenila-povedenie-gostey-kafe-i-restoranov-/ (Дата обращения: 26.07.2021).

приема и обработки заказов через колл-центры, прекращение неавтоматизированной передачи информации о заказах на кухню и т.д.

56 франчайзеров пересмотрели ассортиментную политику своих заведений. Большинство адаптировали все блюда меню под доставку, 35 респондентов заявили, что добавили в меню новые блюда, соответствующие запросам потребителей. Например, в кофейнях появились напитки, повышающие иммунитет, в пекарнях - полуфабрикаты для приготовления в домашних условиях. Все опрошенные столкнулись с необходимостью изменить ценовую политику: цены на блюда увеличиваются из-за роста цен на исходные продукты. Крупные сети, например, «Шоколадница», «Крошка-картошка», продолжают удерживать цены на допандемийном уровне, компенсируя это уменьшением порции и введением новых позиций в меню.

6. Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами.

Это очень важный блок франчайзинговой модели, отличающий ее от классической канвы А.Остервальдера. Он находится в центре модели, поскольку партнерские отношения франчайзера и франчайзи, создающих совместную ценность для потребителя, являются основой, которая обеспечивает баланс франчайзинговой модели.

В период пандемии партнерская сущность франчайзинга приобрела особое значения для стабилизации бизнеса и дальнейшего развития. Все франчайзеры, участвовавшие в анкетировании, ввели антикризисные меры поддержки. 53 компании отменили или снизили роялти на время карантина, впоследствии, сниженные роялти для действующих франчайзи сохранили 11 франчайзеров. 67 франчайзеров (87%) вели переговоры с арендодателями о снижении арендных ставок, 48 (62%) – с поставщиками об отсрочках по платежам, 23 (30%) респондента предоставили внутренние кредиты франчайзи, 14 (18%) франчайзеров помогли своим партнерам получить субсидии и государственную поддержку. Кофейни и пекарни нашли способы дополнительного дохода, добавив товары для домашнего потребления (кофе в зернах или молотый, кофейные и чайные напитки в жестяных банках, готовые смеси для выпечки и т.п.) Более половины опрошенных организовали и провели дополнительное обучение франчайзи в формате коротких дистанционных курсов и вебинаров.

В интервью ряд франчайзеров отметили, что кризис, с одной стороны, обнаружил проблемные зоны взаимоотношений партнеров, выявил «слабых» франчайзи, с другой стороны, способствовал сближению франчайзера и франчайзи для совместного преодоления кризиса и дальнейшего развития.

7. Ресурсы франчайзера и франчайзи.

Ключевые ресурсы франчайзера и франчайзи не изменились за период пандемии. Самыми важными остаются известный бренд и продукт, которые ассоциируются у клиентов с определенной степенью качества и обеспечивают лояльность к заведению общественного питания.

Высокую значимость для продвижения и развития франшизы имеет персонал департамента продажи и сопровождения франшизы, а также сеть действующих партнеров-франчайзи. 58 респондентов присвоили этим ресурсам максимальное значение (5 баллов). В глубинных интервью франчайзеры указали, что в настоящее время возросло значение роли отдела продаж и работы менеджеров сопровождения франшизы. Потенциальные франчайзи обращают пристальное внимание на наличие менеджеров сопровождения франшизы, часто это становится решающим фактором при принятии решения при покупке.

Для франчайзи критически важно наличие профессионального коллектива поваров, официантов, барменов и другого персонала, работающего с клиентами, так как от них, во многом, зависит выручка заведения.

Ключевым ресурсом становится информационная система, все франчайзеры присвоили ей высокую значимость и отметили, что в современных условиях это необходимый ресурс для автоматизации всех бизнес-процессов в режиме реального времени: организация обслуживания клиентов, передача заказов на приготовление блюд на кухню, складской учет, формирование финансовой отчетности, управление доставкой, предварительное резервирование столов, система лояльности гостей и т.д.

8. Бизнес-процессы франчайзера и франчайзи.

Основными бизнес-процессами франчайзера являются: продвижение франшизы, обновление концепции заведения, управление франчайзинговой сетью, которое включает обучение, сопровождение и контроль франчайзи. Основные бизнес-процессы франчайзи - обслуживание клиентов и продвижение заведения. Как показало анкетирование и глубинные интервью с франчайзерами, пандемия подтолкнула к активному использованию автоматизированных систем управления: 14 респондентов отметили, что именно в этот период обратились в IT компании за услугами внедрения цифровых платформ и разработкой мобильных приложений; 9 компаний осваивают цифровые панели для выбора блюд; 12 - помимо возможности заказа через сайт и мобильное приложение, предлагают клиентам осуществлять онлайн-заказы при помощи чат-ботов.

Качественно и количественно изменилось обучение партнеров: увеличилась частота и объем обучения франчайзи и их сотрудников. Благодаря дистанционным технологиям, обучение стало носить практически непрерывный характер. 54 франчайзера указали, что активно

используют для обучения, оперативного сопровождения и общения с франчайзи вебинары, онлайн чаты, видео уроки.

9. Внешние партнеры франчайзинговой сети.

В качестве внешних партнеров франчайзеры назвали: поставщиков продукции, услуг (юристы, маркетологи, разработчики IT) и оборудования, арендодателей, банки и финансовые организации, государственные и негосударственные структуры поддержки франчайзинга. Ключевыми партнерами, и в базовой, и в новой модели, являются поставщики продукции (все франчайзеры оценили их значимость максимальным баллом) и оборудования (62 франчайзера поставили максимальный балл). Респонденты отметили, что в период пандемии отрасль общественного питания была поставлена в сильную зависимость от арендодателей (53 франчайзера поставили 5 баллов из 5). После пандемии вырос спрос на специалистов в области продвижения: интернет-маркетологов, таргетологов (специалисты, которые занимаются рекламой в социальных сетях), создателей онлайн контента. 16 франчайзеров в глубинных интервью подчеркнули важность сотрудничества с разработчиками программных продуктов и платформ для онлайн обучения.

Большую значимость в новой модели приобрели структуры поддержки франчайзинга (Российская ассоциация франчайзинга, Корпорация МСП, ГБУ «Малый бизнес Москвы»). 23 франчайзера отметили, что их франчайзи получили субсидии на компенсацию затрат в 2020 и 2021 гг. от Департамента предпринимательства и инновационного развития г. Москвы (Департамент оказывал комплексную финансовую поддержку малым и средним предприятиям, ведущим франчайзинговый бизнес в столице[353]). 8 франчайзеров принимали участие в обучающих вебинарах, организованных Российской ассоциацией франчайзинга. В отличие от франчайзеров образования, франчайзеры общественного питания более активно пользуются услугами консалтинговых компаний по франчайзингу: 19 обращались за консультацией по разработке франшизы, 58 - для поиска потенциальных франчайзи, размещая информацию о своей франшизе в каталогах франшиз.

10. Структура затрат и доходов франчайзера.

Значимость основных затрат в базовой модели франчайзеры расположили в следующем порядке:

[353] Компенсация затрат франчайзи. URL: https://cashback.moscow.business/franchize/ (Дата обращения: 26.11.2021).

1) маркетинг франшизы и продукта;
2) обучение франчайзи и его персонала;
3) сопровождение франчайзи;
4) обновление концепции заведения;
5) разработка/поддержка IT системы.

В период пандемии приоритеты несколько изменились. Большинство респондентов (52) отметили увеличение затрат на разработку/поддержку IT системы. Это связано с запуском сервиса онлайн доставки и настройки информационных систем компаний под новые запросы потребителей. Остаются значимыми затраты на продвижение франшизы и продукта (концепции заведения), 49 присвоили им максимальное значение (5 баллов). Ряд франчайзеров отметили, что затраты на маркетинг увеличились по сравнению с периодом до пандемии из-за необходимости расширять и цифровизировать каналы продвижения. Значимыми остаются затраты на обучение франчайзи и его персонала. 26 франчайзеров регулярно проводят повышение квалификации персонала партнеров, работающих с клиентами, остальные делают это по необходимости, например, при обновлении меню, внедрении новых сервисов для клиентов. В период пандемии частично обучение было переведено в дистанционный формат.

Доходы франчайзера складываются из паушального вноса, регулярных платежей от франчайзи (роялти), дополнительных услуг, оказываемых франчайзи. Представители франшиз кофеен, пивных баров, кафе-мороженое отметили, что важным источником дохода также является продажа продуктов и полуфабрикатов франчайзи.

Доход от паушального взноса имеет ключевое значение для 63 компаний, 7 франчайзеров предлагают франшизы без паушального взноса, но с высокими роялти 7-10%. В интервью 10 франчайзеров сказали о том, что стимулируют повторные открытия и получают дополнительный паушальный взнос за каждое открытие новой точки действующим франчайзи (при повторных открытиях действует система скидок). Максимальную значимость роялти (5 баллов) отметили 44 франчайзера. Подавляющее большинство опрошенных (59) установили роялти в процентном отношении к выручке (от 2 до 10%), 6 – в форме фиксированного платежа (от 6 до 35 тысяч рублей в месяц). Еще 12 франчайзеров (в основном, кафе-мороженое) не взимают роялти со своих партнеров.

Доход от дополнительных услуг (аренда помещений, дополнительное обучение, процент за предоставление кредита) является менее значимым, франчайзеры оценили его значение в 1-3 балла из 5.

11. Структура затрат и доходов франчайзи.

Затраты франчайзи делятся на единовременные (первоначальные, необходимые для старта заведения) и операционные. К единовременным затратам относится паушальный взнос,

закупка оборудования, аренда и ремонт помещения. Это существенные затраты франчайзи, которые остались значимыми в начале деятельности.

В структуре операционных затрат основной статьей являются арендные и коммунальные платежи, это отметили 72 франчайзера, участвовавшие в анкетировании. Второе место по степени значимости занимает заработная плата персонала - 66 респондентов оценили значение этих затрат максимальным баллом. Затраты на продвижение бренда франчайзинговой сети берут на себя франчайзеры. Локальные рекламные мероприятия для продвижения конкретного заведения франчайзи также, осуществляется при поддержке франчайзера. В интервью респонденты заявили, что маркетинговый бюджет формируется из роялти, которые они получают от франчайзи. Только одна компания из опрошенных дополнительно к роялти установила маркетинговый сбор.

Основным доходом франчайзи является выручка от услуг заведения общественного питания. Респонденты, которые наряду с традиционным обслуживанием наладили онлайн продажи, отметили, что в период пандемии, вырос доход от доставки и продаж «навынос» в общем объеме выручки, а в периоды карантина и закрытия общепита был единственным источником дохода. 6 франчайзеров кофеен указали, что у их франчайзи есть возможность получения дохода от товаров для домашнего потребления (кофе молотый и в зернах, чайные сборы).

Таким образом, трансформация франчайзинговой модели общественного питания затронула несколько структурных блоков.

Ключевые изменения произошли в таких элементах модели, как ценностное предложение для потребителя, целевые группы потребителей и технологии взаимоотношений с ними. Инвестиционные возможности потенциальных франчайзи снизились, но при этом франчайзи стали более требовательны к гарантиям работоспособности бизнес-модели франшизы, качественному обучению и комплексной поддержке со стороны франчайзера. Франчайзеры стали тоже более требовательны к потенциальным партнерам: приоритет отдается покупателям с наличием ресурсов и определенными личными характеристиками. Важным фактором при покупке франшизы остается лояльность к бренду и концепции заведения.

В период пандемии клиенты-потребители очень чувствительны к цене, требовательны к качеству блюд и соблюдению санитарных норм. Новые условия потребовали от франчайзеров перестраивать свои бизнес-процессы: подключать доставку готовых блюд, модернизировать сайт для возможности онлайн заказов, использовать мобильные приложения. Борьба за потребителя, которая до этого происходила в заведениях, теперь перенесена на доставку: ключевую роль играет качество продукта, его упаковка, скорость и безопасность изготовления, в каком виде он доставлен клиенту. Помимо доставки из обычных точек общепита, развивается формат

виртуальных ресторанов (dark kitchen), которые не принимают гостей и готовят только для доставки.

Франчайзеры интегрируют в свою деятельность технологии для оптимизации скорости обслуживания, сокращении затрат на оплату труда, поиск и обучение нового персонала; используют планшеты и терминалы для заказов, киоски самообслуживания.

Цифровизация внесла коррективы в технологии клиентских отношений и каналы продвижения. В общении с клиентами и партнерами франчайзеры активно используют онлайн коммуникации, что многократно убыстрило и упростило многие процессы взаимодействия. Расширилось присутствие франшиз в социальных сетях, актуально использование мобильного приложения. Эти инструменты используются как для контакта и обратной связи с конечными потребителями, так и в качестве канала продвижения франшизы и заведения.

Произошли изменения во взаимоотношениях франчайзеров и франчайзи. Пандемия способствовала сближению партнеров: в трудный период франчайзеры разными способами поддерживали франчайзи, а франчайзи, в свою очередь предпринимали усилия для удержания клиентов и сохранения своих компаний.

Среди внешних партнеров франчайзинговой сети принципиально изменилась роль поставщиков услуг в области цифровых технологий и продвижения. Новые онлайн сервисы увеличили спрос на этих специалистов.

При неизменной структуре затрат и доходов франчайзера увеличились расходы на внедрение и поддержку онлайн сервисов, произошло снижение общего объема при увеличении в нем доли от продаж онлайн. В период пандемии сократились доходы от паушального взноса и роялти, из-за падения спроса на поскольку многие франчайзеры, чтобы не допустить выхода партнеров из сети, снижали или отменяли фиксированные выплаты на время карантина и восстановления.

Анализ изменений франчайзинговой модели представлен на рисунках 45 и 46.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Внешние партнеры франчайзинговой сети
Поставщики услуг (юристы, маркетологи, разработчики IT) и оборудования
Арендодатели
Государственные структуры поддержки франчайзинга
Банки и финансовые организации</td>
<td>Бизнес-процессы франчайзера
Продвижение франшизы
Управление франчайзинговой сетью (обучение, сопровождение, контроль франчайзи)
Обновление и совершенствование концепции заведения</td>
<td>Ресурсы франчайзера
Бренд
Продукт (технологии приготовления блюд
Стандарты и контроль качества
Информационная система
Департамент продажи и сопровождения франшизы
Сеть действующих франчайзи
Материальные активы</td>
<td rowspan="2">Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами
Единая корпоративная культура
Соблюдение стандартов франшизы</td>
<td>Ценностное предложение для потенциального франчайзи
1.Узнаваемый бренд
2.Проверенная бизнес-модель
3.Полная инструкция ведения бизнеса
4.Корпоративное обучение
5.Поддержка на всех этапах деятельности (контроль качества, подбор и оценка локации, подбор персонала)
6.Маркетинговое сопровождение
7.Быстрый старт бизнеса</td>
<td>Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи
Личные встречи
Открытая и честная информация о франшизе через публикации и мероприятия

Каналы продвижения франшизы
1.Контекстная реклама
2.Тематические мероприятия
3.Сайт
4.Каталоги франшиз
5.Социальные сети
6.Участие в рейтингах
7.Деловые СМИ</td>
<td>Целевая группа: потенциальные франчайзи

Финансовые ресурсы (собственные и заемные), достаточные для старта бизнеса
Лояльность к бренду франчайзера
Интерес к сфере общественного питания (концепции бизнеса)
Помещение в собственности или аренде
Опыт ресторанного бизнеса
Возраст
Образование</td>
</tr>
<tr>
<td>Бизнес-процессы франчайзи
Обслуживание клиентов
Продвижение заведения</td>
<td>Ресурсы франчайзи
Бренд
Персонал
Продукт (технологии приготовления блюд
Помещение
Оборудование</td>
<td>Ценностное предложение для потребителя
Популярный (узнаваемый) бренд
Концепция (идея) заведения
Качественная и вкусная еда
Доступные цены
Быстрое обслуживание
Формат «с собой»
Доставка</td>
<td>Технологии клиентских отношений с потребителями
Программа лояльности
Общение в социальных сетях
Промоакции
Новостные рассылки
Тематические мероприятия

Каналы продвижения товара (услуги)
1.Сарафанное радио
2.Социальные сети
3.Контекстная реклама
4.Сайт
5.СМИ</td>
<td>Целевая группа: клиенты-потребители
Аудитория, лояльная к питанию вне дома. Фастфуд – учащиеся от 16 до 23 лет и работающие молодые люди в возрасте от 23 до 35 лет со средним уровнем дохода. Кофейни и пивные бары – мужчины и женщины от 25 до 45 лет,
Доставка готовой еды - от 16 до 60 лет, с доходом выше среднего.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура затрат франчайзера
1.Продвижение франшизы и продукта
2.Обучение франчайзи и его персонала
3.Сопровождение франчайзи
4.Обновление концепции заведения
5.Разработка/поддержка IT системы</td>
<td colspan="4">Потоки доходов франчайзера
Платежи от франчайзи (паушальный взнос, роялти)
Дополнительные услуги франчайзи (продажа продукта, полуфабрикатов, аренда помещений, обучение)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура затрат франчайзи
1.Единовременные: паушальный взнос, оборудование, ремонт
2.Арендные и коммунальные платежи
3.Заработная плата персонала
4.Закупка продуктов и полуфабрикатов
5.Роялти
6.Продвижение заведения</td>
<td colspan="4">Потоки доходов франчайзи
Выручка от услуг заведения</td>
</tr>
</table>

Рисунок 45 – Анализ франчайзинговой модели общественного питания до пандемии

Источник: составлено автором по результатам анкетирования и глубинного интервью франчайзеров (список в Приложении Г).
Примечание: нумерация элементов блока означает их ранжирование в порядке убывания (1 – наиболее значимый, 2 – менее значимый и т.д.)

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Внешние партнеры франчайзинговой сети

Поставщики продукции и оборудования
Арендодатели
Поставщики услуг (юристы, маркетологи-таргетологи, разработчики IT! и т.п.)
Государственные и негосударственные структуры поддержки!
франчайзинга
Банки и финансовые организации</td>
<td>Бизнес-процессы франчайзера

Управление франчайзинговой сетью (обучение!, сопровождение, контроль франчайзи)
Обновление и совершенствование концепции заведения
Продвижение франшизы
Автоматизация бизнес-процессов</td>
<td>Ресурсы франчайзера

Бренд
Технологии приготовления блюд
Стандарты и контроль качества
Информационная система
Департамент продажи и сопровождения франшизы
Сеть действующих франчайзи
Материальные</td>
<td rowspan="2">Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами

Единая корпоративная культура
Соблюдение стандартов франшизы
Совместное развитие франчайзинговой сети
Антикризисные меры поддержки
Формирование сообщества франчайзи, входящих в сеть</td>
<td>Ценностное предложение для потенциального франчайзи
1.Проверенная бизнес-модель
2.Узнаваемый (популярный) бренд
3.Корпоративное обучение
4.Поддержка на всех этапах деятельности
5.Полная инструкция ведения бизнеса
6.Информационная система
7.Маркетинговое сопровождение
8.Быстрый старт бизнеса</td>
<td>Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи
Личные встречи
Открытая и честная информация о франшизе через публикации и мероприятия
Онлайн коммуникации
Каналы продвижения франшизы
1.Контекстная реклама
2.Сайт
3.Социальные сети (расширение присутствия)
4.Тематические мероприятия
5.Каталоги франшиз
6.Участие в рейтингах
7.Деловые СМИ</td>
<td>Целевая группа: потенциальные франчайзи

Финансовые ресурсы (собственные!), достаточные для старта бизнеса
Помещение в собственности или аренде с определенными характеристиками
Лояльность к бренду франчайзера
Интерес к сфере общественного питания (концепции бизнеса)
Опыт ресторанного бизнеса (преимущество)
Возраст от 30 лет
Специальное образование</td>
</tr>
<tr>
<td>Бизнес-процессы франчайзи

Обслуживание клиентов
Продвижение заведения
Автоматизация бизнес-процессов</td>
<td>Ресурсы франчайзи

Бренд
Персонал
Технологии приготовления блюд
Помещение
Оборудование</td>
<td>Ценностное предложение для потребителя

Популярный (узнаваемый) бренд
Концепция (идея) заведения
Качественная и вкусная еда
Доступные цены
Быстрое обслуживание
Формат «с собой»
Доставка с удобной формой заказа
Цифровые технологии в обслуживании (планшеты, q-коды)</td>
<td>Технологии клиентских отношений с потребителями
Общение в социальных сетях
Обратная связь через мобильное приложение
Промоакции
Программа лояльности
Тематические мероприятия
Каналы продвижения товара (услуги)
1. Социальные сети (расширение присут
2.Мобильное приложение
3.Сарафанное радио
4.Блогеры
5.Контекстная реклама
6.Сайт</td>
<td>Целевая группа: клиенты-потребители

Аудитория, лояльная к питанию вне дома
Более чувствительны к цене
Требовательны к качеству блюд и соблюдению санитарных норм</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура затрат франчайзера
1.Продвижение франшизы и продукта
2.Разработка/поддержка IT системы
3.Обучение франчайзи и его персонала
4.Сопровождение франчайзи
5.Обновление концепции заведения</td>
<td colspan="4">Потоки доходов франчайзера
Платежи от франчайзи (паушальный взнос, роялти)
Дополнительные услуги франчайзи (продажа продукта, полуфабрикатов, аренда помещений, обучение)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура затрат франчайзи
Единовременные: паушальный взнос, оборудование, ремонт
1.Арендные и коммунальные платежи
2.Заработная плата персонала
3.Закупка продуктов и полуфабрикатов
4.Роялти
5.Продвижение заведения</td>
<td colspan="4">Потоки доходов франчайзи
Выручка от услуг заведения
Выручка от онлайн заказов (доставка)
Выручка от продажи товаров для домашнего потребления</td>
</tr>
</table>

Рисунок 46 – Анализ франчайзинговой модели общественного питания в новой экономической реальности

Источник: составлено автором по результатам анкетирования и глубинного интервью франчайзеров (список в Приложении Г).

Примечание: жирным шрифтом выделены изменения франчайзинговой модели; нумерация элементов блока означает их ранжирование в порядке убывания (1 – наиболее значимый, 2 – менее значимый и т.д.); восклицательный знак (!) означает повышение значимости данного элемента

5.4. Развитие франчайзинговой модели в российской экономике и рекомендации участникам франчайзингового рынка

5.4.1. Концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели в российской экономике

Комплексный анализ динамики российского франчайзинга и проведенное исследование трансформации франчайзинговой модели показали, что для эффективного развития франчайзингового предпринимательства необходимо взаимодействие законодательных органов, государственных и негосударственных структур поддержки франчайзинга (макроуровень), и действующих франчайзинговых компаний (микроуровень). Автором предложена концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели в российской экономике в новой экономической реальности (рисунок 47) и разработан комплекс рекомендаций для участников франчайзингового рынка на макро- и микроуровнях.

На макроуровне:

1. Прежде всего необходима реализация мер по совершенствованию законодательно-правовой базы франчайзинга с целью защиты рынка от недобросовестных игроков и приведения законодательства в соответствие с практикой российского франчайзинга. Ключевые элементы совершенствования законодательства связаны с юридическим закреплением термина «франчайзинг» и его производных, и регламентацией преддоговорного этапа франчайзинговых отношений (п. 4.1.3).

Легализация термина позволит отказаться от практики оформления франчайзинговых отношений различными видами договоров в пользу договора франчайзинга; идентифицировать компании, использующие франчайзинговую бизнес-модель, что, в свою очередь, повысит достоверность статистики российского франчайзингового рынка; даст возможность исчерпывающего регулирования сотрудничества по франчайзингу и обеспечит государственную поддержку.

2. На основе исследования трансформации франчайзинговой модели выявлено, что в период пандемии увеличился спрос на некоторые виды франшизы, особенно предлагающие бизнес-модель в онлайн формате. Наряду в качественными предложениями на рынок вышли недобросовестные франчайзеры с ложными франшизами. В условиях существования на отечественном рынке франчайзинга мошеннических схем необходима разработка единых

критериев аккредитации компаний, продающих франшизы, и создание Единого национального реестра франшиз, который позволит сформировать базу данных реальных франчайзеров с надежными франшизами.

Критически важно, чтобы аккредитация франчайзеров стала официальной процедурой, разработанной совместно Российской ассоциацией франчайзинга, Торгово-промышленной палатой с привлечением экспертов и практиков в области франчайзинга, поддержанной на уровне Министерства экономического развития и региональных администраций. Предполагается, что реестр, как официальный документ, будет размещен на информационных ресурсах органов власти субъектов Российской Федерации, структур поддержки малого и среднего бизнеса, сайтах Российской ассоциации франчайзинга и ее партнеров, консалтинговых компаний, в средствах массовой информации.

Создание единого реестра франшиз положит конец многообразию существующих реестров с непроверенной и, нередко, ложной информацией, и будет способствовать созданию условий для формирования профессионального франчайзингового сообщества. Франчайзерам, обладающим качественной франшизой, вхождение в реестр предоставит дополнительные возможности позиционирования на франчайзинговом рынке и конкурентные преимущества при продвижении своих концепций. Потенциальные франчайзи получат достоверную информацию о настоящих франшизах и объективную оценку их инвестиционной привлекательности. Создание единого реестра франшиз позволит снизить риски и обезопасить начинающих предпринимателей от покупки подделок под франшизу.

Единый национальный реестр франшиз должен представлять собой современный электронный сервис с защищенной базой данных, отбор в которую будет осуществляться экспертами франчайзинга и квалифицированными юристами. Составление реестра франшиз следует выполнять с учетом следующих критериев:

1. Полное наименование компании франчайзера, место происхождения, год создания компании франчайзера, год начала продаж франшиз.
2. Сведения о регистрации товарного знака.
3. Сфера деятельности, описание франшизы.
4. Количество собственных и франчайзинговых предприятий в сети; количество франчайзи, открывших несколько точек (последовательный франчайзинг).
5. Диапазон инвестиций для открытия нового предприятия по франшизе.
6. Финансовые условия: размер паушального взноса и роялти, маркетинговые платежи.
7. Срок окупаемости.
8. Сайт франшизы.
9. Контакты франчайзера.

3) Наряду с созданием единого реестра с качественными франшизами, представляется целесообразным составить «черный» список франшиз, который будет включать дутые франшизы, франшизы-однодневки, проявившиеся на рынке с мошенническими схемами.

Сейчас списки таких франшиз можно найти в различных социальных сетях, в группах по франчайзингу, где предприниматели делятся своим опытом и отзывами. Но информация разрознена и не всегда недостоверна. Официальный список, размещенный на сайте Российской ассоциации франчайзинга, портале Бизнес-навигатора МСП защитит начинающих предпринимателей от ошибок при выборе франшизы и позволит избежать финансовых и временных потерь.

4) Проблема мошенничества во франчайзинге может быть решена при активизации деятельности Российской ассоциации франчайзинга в вопросе объединения всех участников франчайзингового рынка (франчайзеров, франчайзи, консалтинговых компаний) и реального признания ими Кодекса этики российского франчайзинга.

Существующий Кодекс этики, обязательный к исполнению членами Российской ассоциации франчайзинга, нуждается в доработке с целью создания дополнительных гарантий взаимовыгодных франчайзинговых отношений для обоих сторон. Представляется целесообразным внести в Кодекс ряд дополнений и изменений, изложенных ниже (Приложении Б представлен текст действующего Кодекса (РАФ) и предлагаемая редакция).

Во-первых, следует скорректировать определение франчайзинга, сделав акцент на его сущность как формы бизнес-сотрудничества, что в большей степени соответствует целям этического кодекса, чем определение с точки зрения маркетингового подхода («франчайзинг — это система (метод) продвижения товаров и/или услуг на определенной территории»), данное в Кодексе РАФ.

Положение первого раздела о возможности заключения договоров, альтернативных договору коммерческой концессии в силу принципа свободы договора (статья 421 ГК РФ) остается в Кодексе в случае отсутствия юридического закрепления в законодательстве термина «франчайзинг».

Далее, предлагается удалить из названия раздела «Основные права и обязательства сторон» «права», так как они указываются в определении франчайзинга, и разделить обязательства франчайзера и франчайзи на отдельные части, как это сделано в договоре коммерческой концессии.

Для франчайзеров необходимо ввести четкие требования к разработке и апробации франчайзинговой модели до начала продажи франшизы и формирования франчайзинговой сети.

В п.2.1. настоящей работы автор выделяет 5 этапов, которые должен пройти франчайзер в реализации франчайзингового проекта:

1. Планирование франшизы.
2. Разработка франшизы в рамках пилотного проекта.
3. Продвижение франшизы на рынок.
4. Продажа франшизы и формирование единой франчайзинговой сети.
5. Доработка франшизы на основе опыта открытия и функционирования франчайзинговых предприятий, а также изменений во времени.

Принципиально важными этапами для создания качественной франчайзинговой модели является планирование франшизы и ее проектирование в рамках пилотного проекта. На этапе планирования оценивается готовность компании к развитию по франчайзингу по следующим факторам:

- рентабельность бизнеса;
- известность бренда и/или положительный имидж компании;
- наличие собственных работающих точек (филиалов),

подтверждающих апробацию бизнес-модели;

- востребованность товара или услуги;
- уникальность франчайзингового предложения;
- возможность масштабирования бизнес-модели;
- время работы функционирования компании на рынке.

Высокий уровень автоматизации бизнес-процессов и использование цифровых инструментов в управлении будет дополнительным положительным фактором, подтверждающим готовность компании к франчайзингу.

В новой редакции Кодекса предложено дополнить обязательства франчайзера до начала продажи франшизы указанными факторами. На основе мнения экспертов, срок существования компании должен быть не менее двух лет, что целесообразно указать в Кодексе. В настоящей редакции дана «расплывчатая» формулировка необходимости наличия опыта предпринимательской деятельности у франчайзера: «франчайзер обязуется успешно развивать свою бизнес-систему (метод ведения предпринимательской деятельности) самостоятельно в течение разумного периода времени до начала ведения бизнеса по модели франчайзинга».

Особо следует выделить обязательство по реализации пилотного проекта, так как в процессе именно его функционирования отрабатываются основные элементы будущей франшизы. Создание экспериментального (пилотного) предприятия – это правильное и ответственное начало франчайзингового бизнеса; этап, который нередко избегают недобросовестные франчайзеры, начиная продавать франшизу еще «сырой», непрошедшей апробации на практике.

Внесение этих дополнений позволит сократить приток на франшизы - «полуфабрикатов» с плохо проработанной бизнес-моделью.

В Кодексе этики должно быть зафиксировано обязательство франчайзера предоставить потенциальному франчайзи полную информацию о франшизе перед заключением договора. До принятия нормативного документа о регламентации преддоговорного этапа франчайзинговых отношений это обязательство необходимо дополнить рекомендованным списком данных (п.4.1.3), которое позволит потенциальному франчайзи составить адекватное мнение о франшизе и принять взвешенное решение о покупке.

Обязательство предварительного раскрытия информации имеет фундаментальное значение для защиты франчайзингового рынка от распространения ложных франшиз и улучшения делового климата франчайзинга.

Перечень обязательств франчайзера после продажи франшизы предложено дополнить обязанностью по постоянному развитию, обновлению и совершенствованию своей франчайзинговой модели, что является миссией франчайзера и основой успешных и продолжительных отношений партнеров.

Обязательства франчайзи в действующей редакции, на наш взгляд, достаточны, и остаются без изменений.

Раздел «Реклама и информация» предложен в новой редакции и дополнен правом франчайзи на получение актуального Кодекса этики и подробной информации о франчайзинговом предложении, и правом франчайзера – на заключение с потенциальным партнером соглашения о неразглашении конфиденциальной информации. (п. 4.1.3.)

Франчайзер должен принимать в систему новых франчайзи только после разумной проверки кандидатов и при наличии у них знаний и навыков, необходимых для ведения предпринимательской деятельности по конкретной франшизе, личных качеств, финансовых ресурсов, достаточных для покупки и дальнейшей реализации франчайзингового бизнеса. Раздел «Выбор партнеров (франчайзи)» достаточен и остается в прежней редакции.

Раздел «Соглашение о франчайзинге» следует изменить на «Договор франчайзинга», чтобы приблизить его название и содержание к описанию основных положений договора коммерческой концессии (франчайзинга), согласно действующему законодательству. Предложена новая редакция основных положений договора франчайзинга с акцентом на необходимые условия его успешной реализации:

«Договор должен содержать, как минимум:

- предмет договора с указанием передаваемых объектов интеллектуальной собственности и объёмом предоставляемых прав;
- товары и/или услуги, в отношении которых предоставляется право использования

товарного знака (знака обслуживания) (применительно к свидетельству на товарный знак (знак обслуживания));

- ограничения прав сторон (если применимо);
- обязательства франчайзера и франчайзи;
- условия франчайзинговых платежей;
- территориальные ограничения;
- срок действия договора, который должен быть достаточным для того, чтобы дать возможность франчайзи окупить свои инвестиции во франшизу;
- условия продления договора;
- условия расторжения договора
- возможность одностороннего отказа от исполнения договора;
- ответственность сторон;
- право франчайзера вводить в систему новые методы и технологии».

В заключительных положениях Кодекса закрепляется признание участниками франчайзинговых отношений принципов цивилизованного, добросовестного и этичного поведения в процессе предпринимательской деятельности по модели франчайзинга.

Кодекс этики должен стать своеобразной "конституцией" франчайзинга, на основе которой строится все остальное регулирование франчайзинговых отношений. Участники франчайзингового рынка должны четко осознавать, что их репутация и эффективность партнерства зависят не только от требований действующего законодательства, но и от выполнения высоких этических стандартов.

Поэтому, важная задача Российской ассоциации франчайзинга в сотрудничестве с государственными структурами поддержки предпринимательства в распространении, признании и повышении авторитета Кодекса этики франчайзинга.

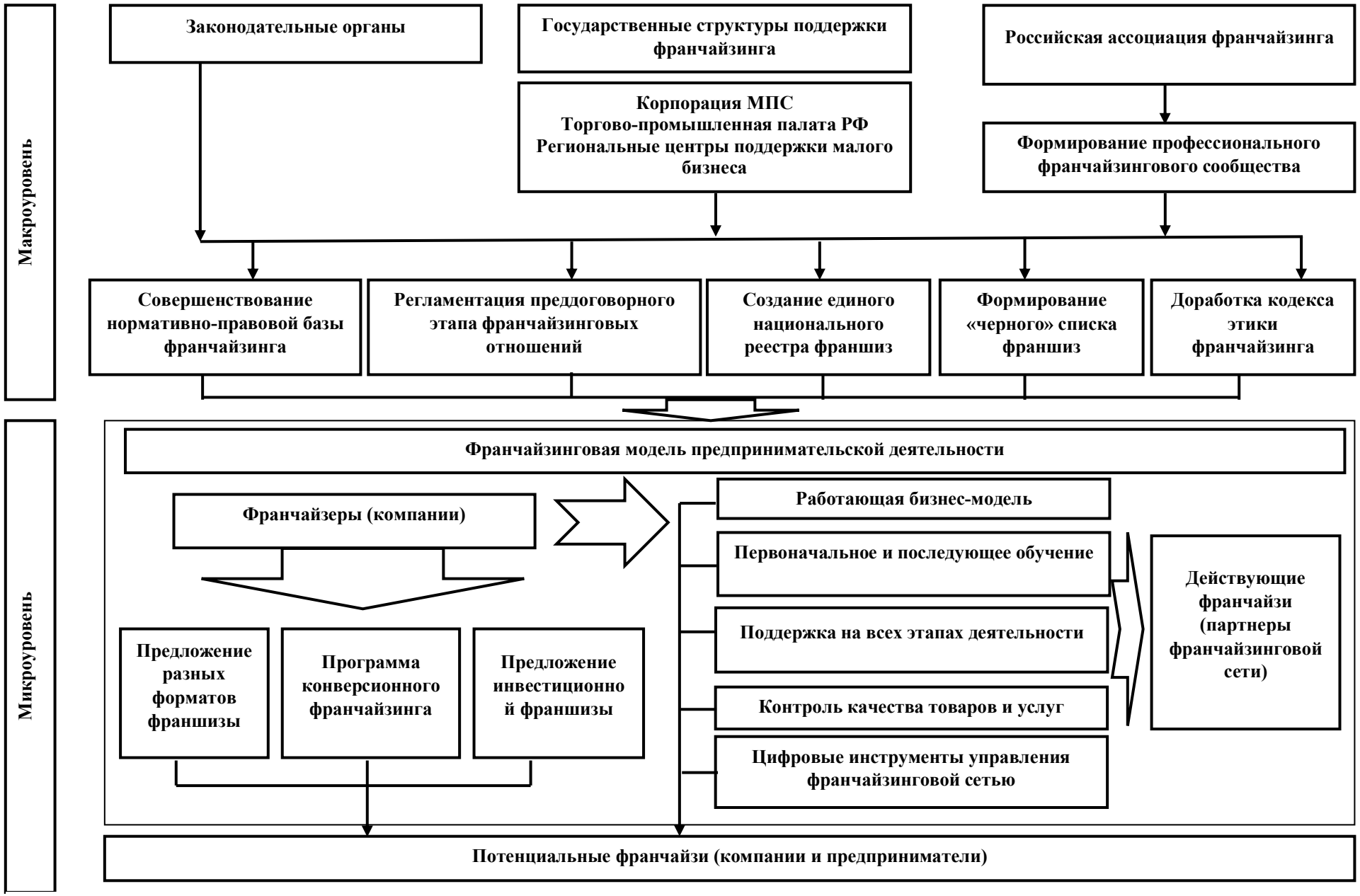


Рисунок 47 – Концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели предпринимательской деятельности в российской экономике

Источник: составлено автором

5.4.2. Формирование франчайзинговых стратегий в новой экономической реальности (рекомендации франчайзерам)

Проведенное исследование позволило выявить основные элементы трансформации франчайзинговой модели в кризисных условиях, вызванных пандемией, и сформулировать рекомендации для формирования франчайзинговых стратегий:

- Компаниям-франчайзерам -

✓ стратегия взаимодействия с действующими франчайзи,

✓ стратегия формирования франчайзингового предложения в новой экономической реальности;

- Потенциальным франчайзи (предпринимателям и компаниям) –

✓ стратегия принятия решения об инвестировании во франшизу (таблица 14).

Таблица 14 – Стратегия трансформации франчайзинговой модели в новой экономической реальности

Компоненты стратегии	**Взаимодействие с действующими франчайзи**	**Формирование франчайзингового предложения**
Цель	Удержание существующих партнеров во франчайзинговой сети	Расширение франчайзинговой сети за счет привлечения новых партнеров
Задачи (ориентиры)	Сохранение и повышение операционной доходности и прибыли франчайзинговых точек	Развитие новых форматов франшизы
Действия и мероприятия	• Обеспечение постоянного (оперативного) контакта с франчайзи, обмен мнениями и опытом внутри франчайзинговой сети • Мотивация франчайзи на повторные открытия (последовательный франчайзинг) • Перманентное обучение и повышение квалификации франчайзи и его персонала • Гибкие финансовые условия в кризисные периоды • Формирование целевого (страхового) фонда поддержки франчайзи • Внедрение цифровых систем в управление франчайзинговой сети • Расширение предложения товаров (услуг), актуальных в периоды кризиса и изменений рынка	• анализ запросов на покупку франшизы • привлечение новых аудиторий покупателей • ужесточение критериев отбора (требований) к потенциальным партнерам • предложение гибких условий (разных форматов франшизы) для вступления в сеть новых франчайзи • возможность прохождения «тест-драйва» до покупки франшизы • разработка программы конверсионного франчайзинга • предложение «инвестиционной франшизы» • актуализация франчайзингового предложения

Источник: составлено автором.

Рекомендации франчайзерам по взаимодействию с действующими франчайзи:

1. Основная задача франчайзеров, которая обострилась во время кризиса, - сохранение существующих партнеров. Для этого, прежде всего, должны быть налажены доверительные

отношения между франчайзером и франчайзи. Франчайзерам следует наладить постоянный контакт и активно взаимодействовать с партнерами, прислушиваясь к их мнению, прорабатывая каждую идею и предложения нестандартных решений для создания совместной ценности, и дальнейшего развития сети. В отдельных случаях опытным франчайзи можно предоставить более широкие возможности в принятии оперативных управленческих решений.

2. Мотивировать франчайзи на повторные открытия (последовательный франчайзинг) предложением гибких условий (например, значительное снижение паушального взноса, период «каникул» для выплаты роялти). Франчайзи, владеющие только одной франчайзинговой точкой, слишком зависимы от любых внешних воздействий (как глобальных - негативная ситуация в экономике, снижение доходов населения и т.п., так и локальных – повышение стоимости или отказ в аренде, появление конкурирующего предприятия в той же локации и т.п.), что особенно четко проявилось во время пандемии. Управление несколькими точками одного бренда позволит франчайзи увеличить прибыль и преодолевать сложные ситуации с меньшими потерями, диверсифицируя ресурсы.

Для франчайзера преимущества повторных открытий с действующими партнерами, которые хорошо понимают принципы функционирования данного бизнеса, заключаются в минимизации затрат на расширение сети, и возможности уделить внимание стратегическим вопросам развития;

3. Обеспечить всестороннюю поддержку франчайзи: проведение не только начального, но и последующего обучения, маркетинговое сопровождение, предоставление внутренних кредитов, переговоры с внешними партнерами (поставщиками, арендодателями по арендным «каникулам» или снижению платежей), содействие в получении субсидий от государственных структур. Чтобы не допустить выхода партнеров из сети, необходимым становится перманентное обучение антикризисному управлению, новым технологиям; повышение квалификации персонала франчайзи.

4. Предусмотреть возможность изменения финансовых требований к действующим партнерам в кризисных условиях. Например, временное уменьшение размера роялти, «каникулы» по выплате роялти на определенный период, сокращение текущих расходов франчайзи на маркетинг за счет компании-франчайзера, использование более дешевых аналогов оборудования отечественного производства (импортозамещение).

5. Формировать целевой (страховой) фонд для поддержки франчайзи в кризисные периоды, который позволит пережить временные трудности и избежать закрытия франчайзинговых точек в сети. Формирование фонда возможно за счет части роялти или дополнительных (страховых) отчислений в периоды стабильного развития франчайзинговой сети и устойчивой прибыльности франчайзи;

6. Применять цифровые инструменты в управлении франчайзинговой сетью с учетом специфики бизнеса, предлагая франчайзи системы, входящие во франчайзинговый пакет: система дистанционного обучения и автоматизированная система управления (ERP). Система дистанционного обучения должна включать все технические и методические инструкции по открытию и ведению бизнеса и постоянно обновляться. ERP система обеспечивает франчайзи прозрачность функционирования франчайзинговой точки, эффективность оперативного управления и автоматизацию контроля стандартов франшизы. Франчайзер получает ряд преимуществ в возможности автоматической настройки единых бизнес-процессов, четкого контроля и поддержания качества бренда, упрощения масштабирования сети. Перевод бизнес-процессов в онлайн, внедрение онлайн платформ, онлайн коммуникации позволяют не останавливать деятельность франчайзи, продолжать бизнес общение и обучение партнеров в даже форс-мажорных обстоятельствах (например, в период карантинных ограничений).

Внедрение цифровых систем в управление франчайзинговой сети сохраняет конкурентоспособность франчайзера и является привлекательной инвестицией для потенциального франчайзи.

7. Практиковать расширение предложения товаров (услуг), актуальных в периоды кризиса и изменений рынка, для дополнительного дохода и финансовой поддержки франчайзи. В период пандемии многие компании добавили в свой бизнес онлайн составляющую (интернет-продажи, системы доставки, онлайн-обучение), ввели продажи средств индивидуальной защиты (маски, антисептики). Франчайзерам следует заранее продумывать дополнительные источники дохода, которые могут повысить операционную доходность и прибыльность франчайзинговых точек, положительно повлиять на лояльность потребителей.

Рекомендации франчайзерам по формированию франчайзингового предложения:

1. В связи со снижением доходов населения и изменением потребительского поведения на фоне пандемии необходимо тщательно анализировать целевую аудиторию потенциальных партнеров и их запросы на покупку франшизы.

Круг потенциальных франчайзи может быть расширен за счет:

- привлечения инвесторов старше 45 лет, которые в период пандемии потеряли работу, либо находятся под угрозой увольнения и рассматривают франчайзинг как вариант старта бизнеса и заработка;
- привлечения молодежной аудитории (выпускников вузов), которые хотят вести предпринимательскую деятельность;
- привлечения арендодателей, которые лишились многих арендаторов, и готовы на освободившихся площадях открывать собственный бизнес под известным брендом и

проверенной бизнес-моделью;

- смещения акцента поиска потенциальных партнеров на малые города, где есть востребованность услуг и товаров, предлагаемых конкретной франшизой;
- гибких финансовых условий вхождения во франчайзинговую сеть: снижение размера паушального (вступительного) платежа (возможно, не для всех новых партнеров, а только для потенциальных франчайзи из экономически неблагополучных регионов, городов с небольшим количеством населения) или предоставление рассрочки выплаты; «каникулы» по выплате первых роялти или применение прогрессирующих роялти (постепенное увеличение размера регулярных платежей).

2. Следует пересмотреть подход к отбору франчайзи. В условиях кризиса необходимо предъявлять более жесткие требования к будущим партнерам. Важное значение имеют следующие факторы: наличие начального капитала и вложение собственных средств в покупку франшизы, опыт бизнес-деятельности или управления, специальное образование (например, для образовательных франшиз – педагогическое или/и психологическое);

3. Предоставить возможность потенциальным франчайзи до покупки франшизы пройти своеобразный «тест-драйв»: поработать в действующем предприятии сети и на практике ознакомиться со всеми требованиями франчайзинговой модели, прежде чем принять решение. Следует иметь ввиду, что этот рискованный шаг со стороны франчайзера, полностью раскрывающий технологию деятельности по франшизе до заключения договора, должен быть нейтрализован обязательным заключением соглашения о неразглашении конфиденциальной информации.

4. Предлагать гибкие условия вступления в сеть за счет различных форматов франшизы: например, в зависимости от количества предлагаемых товаров (услуг), от площади помещения франчайзингового предприятия, от численности населения городов, возможности работы онлайн (доставка) и т.п.

Для образовательных франшиз возможно несколько форматов с широким диапазоном финансовых вложений, адресованных инвесторам с разными инвестиционными возможностями:

- «классический» - открытие образовательного центра в отдельном помещении;
- «мобильный» - приобретение франшизы на одну или несколько образовательных программ, аренда помещения на несколько часов или дней в неделю в действующем образовательном центре;
- «частичный» - приобретение франшизы на одну или несколько образовательных программ в собственный, уже действующий центр.

- «онлайн» - франшиза на дистанционное обучение.

Для франшиз в сфере общественного питания:

- «классический» - традиционное заведение с посадочными местами и полным спектром услуг (обслуживание в зале, «на вынос», доставка);

С точки зрения концепции заведения наиболее перспективны в настоящее время: «casual dining» (демократичные рестораны) со средним чеком от 500 рублей до 1000 рублей и меню, ориентированным на профиль заведения (кондитерская, кофейня, пивная, стейк-хаус, национальная кухня); «fast casual» (быстрый и демократичный) - среднее между фаст-фудом и демократичным рестораном - умеренные цены, ограниченное меню, более вкусная и разнообразная еда, чем в фаст-фуде, и более быстрое обслуживание, чем в ресторане.

- «экспресс» - заведения быстрого обслуживания (павильон, место на фуд корте, остров в торговом или бизнес-центре) со средним чеком до 600 рублей, ограниченным меню и количеством посадочных мест;
- «мобильный» - уличная торговля (street retail) в киосках, автобуфетах, фургонах с едой (фудтраках), ориентация на покупку еды «с собой», специализация на монопродукте, средний чек 100-200 рублей;
- «мини юнит» - среднее между форматами «экспресс» и «мобильный», но меньшей площадью и меню с минимальным количеством позиций;
- «тёмная кухня» (dark kitchen) - фабрика-кухня, работающая только на доставку.

Учитывая, что в настоящее время, наибольшее количество запросов на покупку франшизы находится в «эконом» сегменте с инвестициями до 1 миллиона рублей (как альтернатива самозанятости) франчайзерам необходимо иметь антикризисный формат, который будет отличаться от остальных форматов простотой реализации, значительно меньшим объемом инвестиций, необходимых для старта, и меньшим сроком окупаемости бизнеса. После окончания кризиса такой формат может быть исключен из франчайзингового предложения;

5. На фоне кризиса проявилась тенденция ухода франчайзи из слабых или закрывающихся сетей в сильные и устойчивые и интереса к франчайзингу несетевых компаний, что требует разработки программы конверсионного франчайзинга, при котором действующее предприятие присоединяется к франчайзинговой сети аналогичного профиля. Программа должна обеспечить льготные условия вступления в сеть для таких предприятий (например, снижение паушального платежа) и минимизацию расходов на ребрендинг. Это позволит франчайзеру превратить конкурентов в партнеров.

6. Предложение «инвестиционной франшизы», когда франчайзи вкладывает деньги и

несет инвестиционные риски,[354] а операционным управлением занимается команда франчайзера. Это возможность расширения франчайзинговой сети за счет партнеров, которые хотят получать пассивный доход[355], но не желают погружаться в процесс ведения бизнеса, и/или не имеющих опыта управления. Следует подчеркнуть, что развитие инвестиционной франшизы актуально для грамотных франчайзеров с сильной и проверенной франчайзинговой моделью, в основном, в розничной торговле и общественном питании (например, ресторанные концепции), у которых отлажены все бизнес-процессы и имеется хороший управленческий ресурс.

Инвестиционная франшиза может быть использована как переходный формат к классической модели франчайзинга через обучение инвестора необходимым навыкам управления в процессе деятельности компании.

7. после пересмотра форматов франшизы необходимо проведение аудита маркетинговых инструментов с целью смещения акцентов в презентационных материалах франшизы на актуальные тренды: онлайн обучение и продажи, доставка товаров, централизованный интернет-маркетинг, сотрудничество с агрегаторами, пунктами выдачи, интернет-платформами. Франчайзинговое предложение должно содержать информацию об адаптивности франшизы к кризисным условиям и изменениям рынка, антикризисных мерах и помощи действующим партнерам, возможностях и перспективах развития в новой реальности; демонстрировать гибкость, лояльность, заинтересованность в потенциальных франчайзи и формировании устойчивых долговременных партнерских отношений.

5.4.3. «Дорожная» карта принятия решения об инвестировании во франшизу (рекомендации потенциальным франчайзи)

Важной составляющей устойчивого развития франчайзинга в российской экономике является распространение знаний о функционировании франчайзинговой модели среди предпринимателей и компаний – потенциальных партнеров франчайзинговой сети. В условиях изменений франчайзингового рынка, новых тенденций, распространения «ложных» франшиз, правильная оценка франчайзингового предложения становится ключевым условием масштабирования франчайзингового предпринимательства. В качестве инструмента,

[354] Инвестиционная франшиза как антикризисный формат. – URL : https://acgi.ru/news/industry/investitsionnaya - franshiza-kak-antikrizisnyy-format/ (Дата обращения: 14.10.2021).
[355] Как купить франшизу и не участвовать в бизнесе. – URL : https://plus.rbc.ru/news/5c6b096a7a8aa92 491c6919d (Дата обращения: 14.10.2021).

направленного на расширение франчайзинговых сетей и повышение эффективности сотрудничества между участниками франчайзинговых отношений, автором предложен диагностический комплекс критериев качественной франшизы и «дорожная» карта принятия решения об инвестировании во франшизу для потенциальных франчайзи.

Диагностический комплекс критериев качественной франшизы

На основе анализа процесса организации франчайзинговой сети, разработки франчайзинговой модели бизнеса, содержания франчайзингового пакета, а также состояния франчайзинга в России, выявлены критерии, которые рекомендуются для диагностической оценки качества франчайзингового предложения.

В комплекс критериев входят пять блоков, представленных в таблице 15, по каждому из которых потенциальный франчайзи должен получить исчерпывающую информацию для принятия решения об инвестировании во франшизу:

1. Юридические аспекты франшизы.
2. Финансовые условия франшизы.
3. Организационные характеристики франшизы.
4. Поддержка франчайзера.
5. Психологический комфорт во взаимодействии партнеров.

Первоочередное внимание следует уделить изучению правовых документов франшизы: договор, права франчайзера на товарный знак и его регистрация, права на другие объекты интеллектуальной собственности, передаваемые по договору.

Как было отмечено ранее, в силу отсутствия понятия «франчайзинг» в российском законодательстве, для правового регулирования отношений между сторонами предусмотрен договор коммерческой концессии согласно 54-й главе Гражданского Кодекса РФ. Заключение с франчайзи договора коммерческой концессии является лучшим и правильным вариантом юридического оформления франчайзингового сотрудничества и свидетельствует о серьезности намерений франчайзера и чистоте сделки. Международные и крупные российские франчайзинговые сети предлагают именно договор коммерческой концессии, который определяет сущность франчайзинга.

В договоре должны быть максимально подробно изложены все существенные условия - предмет договора (комплекс передаваемых прав на объекты интеллектуальной собственности) и вознаграждение.

Если франчайзер использует лицензионный договор, как основной (что не запрещено законодательством), потенциальному покупателю следует иметь ввиду, что по этому договору он получает право пользования только одним объектом интеллектуальной собственности

(товарным знаком), и ему не предоставляется консультационная поддержка со стороны франчайзера.

Таблица 15 – Комплекс критериев диагностической оценки качества франчайзингового предложения

Юридические аспекты франшизы	• вид договора • права франчайзера на объекты интеллектуальной собственности • регистрация товарного знака • регистрация договора коммерческой концессии
Финансовые условия франшизы	• объем первоначальных инвестиций • размер паушального взноса • размер роялти и других платежей • сроки осуществления платежей • сроки окупаемости франшизы • финансовая модель
Организационные характеристики франшизы	• история компании и бизнес-опыт франчайзера • продолжительность деятельности компании и франшизы на рынке • количество франчайзинговых и корпоративных точек • количество повторных открытий • количество расторгнутых договоров • цифровые инструменты управления франчайзинговой сетью
Поддержка франчайзера	*Открытие бизнеса:* • юридическая консультация • помощь в выборе помещения (в соответствии с требованиями франчайзера), • закупка и установка специализированного оборудования, • заказ и первые поставки продукции, • подбор сотрудников, • программа обучения для франчайзи и его персонала • помощь в организации и проведении мероприятий при открытии франчайзинговой точки • надежная сеть поставок *Последующий этап:* • регулярные консультации и визиты представителей франчайзера, • трансфер новых технологий, товаров и услуг, • обучение франчайзи новым методам управления и бизнес-решениям • проведение встреч сообщества франчайзи для обмена опытом • программа повышения квалификации персонала, • маркетинговая поддержка франчайзинговой сети.
Психологический комфорт во взаимодействии партнеров	• готовность потенциального покупателя к франчайзинговому бизнесу • личное восприятие франчайзера как человека • единые ценности будущих партнеров • полнота и открытость информации о франшизе

Источник: составлено автором.

Особое внимание стоит уделить правам на товарный знак. Он должен быть зарегистрирован в государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания, регистрацию которых осуществляет Роспатент. Потенциальный франчайзи может самостоятельно проверить регистрацию на сайте Роспатента, запросив копию свидетельства о регистрации товарного знака у франчайзера. Проверку также можно осуществить через

открытые реестры: узнать, какие действия совершались с товарным знаком.[356] В случае отказа франчайзера предоставить информацию о товарном знаке, франшизу лучше не покупать.

При проверке следует обратить внимание на дату истечения срока действия права на товарный знак, так как, согласно статье 1037 ГК РФ, прекращение права на товарный знак без замены новым аналогичным правом повлечет прекращение договора коммерческой концессии.

Важным критерием оценки юридического статуса франшизы является проверка действительности наличия прав у франчайзера на все объекты интеллектуальной собственности (коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау) и т.п.), которые предоставляются покупателю франшизы. Если франчайзер не подтверждает эти права, то от сотрудничества нужно отказаться. В противном случае, существует высокая вероятность получения претензий от действительных правообладателей и убытков, вследствие судебных исков и разбирательств.

Дополнительно на общедоступных ресурсах можно проверить: были ли банкротства франчайзера https://bankrot.fedresurs.ru/, суды с франчайзи https://kad.arbitr.ru/, какие проверки проводились в компании франчайзера и их результаты https://proverki.gov.ru/portal, есть ли взыскание долгов через судебных приставов https://fssp.gov.ru/.

Передача комплекса исключительных прав по договору коммерческой концессии также подлежит обязательной государственной регистрации в Роспатенте. Обязанность регистрации лежит на франчайзере, если иное не предусмотрено условиями договора. Потенциальному франчайзи необходимо иметь ввиду, при несоблюдении требования о регистрации, договор считается недействительным, а предоставление комплекса прав – несостоявшимся (статья 1028 ГК РФ).

Следующие критерии для оценки – финансовые. Потенциальный покупатель должен четко понимать финансовые условия сотрудничества с франчайзером и объем инвестиций, необходимых для старта бизнеса.

Договор коммерческой концессии является возмездным, поэтому требуется обязательное определение в договоре размера вознаграждения и порядок его выплаты. Вознаграждение франчайзеру выплачивает франчайзи за право использовать в своей предпринимательской деятельности товарный знак, стандарты и технологии франчайзера, и состоит из паушального взноса и/или роялти.

Способы их взимания и сумма определяется франчайзером самостоятельно и

[356]Открытый реестр товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации – URL: https://rospatent.gov.ru/opendata/7730176088-tz (Дата обращения: 17.10.2021).

отличаются в разных франшизах. Паушальный взнос устанавливается в виде фиксированного платежа и, как правило, выплачивается единовременно или в течение короткого срока, определенного сторонами, с момента начала действия договора. Ценовой «каркас» этого платежа составляют инструкции по ведению бизнеса и право использования товарного знака. Роялти выплачиваются с периодичностью, установленной франчайзером (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно). Чаще всего роялти составляют определенный процент от объема продаж франчайзи, или могут быть фиксированной суммой, или взимаются в виде наценки на оптовую цену товара, закупаемого у франчайзера. Кроме того, в договоре коммерческой концессии могут быть установлены и иные платежи, которые должен совершать франчайзи. Например, отчисления в рекламный фонд или условие о том, что франчайзи должен тратить определенную сумму на маркетинговые мероприятия.

В качественной франшизе все выплаты должны быть обоснованы франчайзером. У франчайзи должна быть ясность по всем элементам, формирующим стоимость франшизы (п. 2.2) и размер роялти. Анализируя выплаты, франчайзи следует с осторожностью относиться к франшизам с высоким первоначальным взносом и низкими периодическими платежами (или их отсутствием), это может мошенничеством с целью быстрого заработка. С другой стороны, низкий паушальный взнос, может служить свидетельством плохо проработанной бизнес-модели, последующих дополнительных платежей и высоких наценок на расходные материалы, оборудование и другие товары, обязательные к покупке у франчайзера. Фиксированные роялти дают стабильный доход франчайзинговой сети на начальном этапе, но в дальнейшем могут сдерживать развитие, так как не стимулируют франчайзера к расширению поддержки франчайзи и модернизации сети.

Положительным фактором при выборе франшизы будет наличие финансовой модели, бизнес-плана типичной франчайзинговой точки и определение сроков окупаемости франшизы. При наличии данных о средней сумме чека, количества посетителей за день, операционных расходах и т.п. франчайзи может самостоятельно рассчитать период, за который окупятся инвестиции. При расчете обоснованности франчайзингового проекта рекомендуется использовать «Бизнес-навигатор» - сервис бесплатных услуг для предпринимателей, разработанный Корпорацией МСП.

Как правило, короткий срок окупаемости диагностируется у так называемых «эконом»-франшиз с простой бизнес-моделью, ограниченным набором услуг (товаров), низкими стартовыми инвестициями. В настоящее время такие франшизы пользуются большим спросом, но следует иметь ввиду, что они приносят незначительный доход и имеют ограниченные возможности для развития (например, франшизы пунктов выдачи товаров).

Важным критерием качества франшизы является объем поддержки, оказываемый

франчайзером, что является основой и преимуществом франчайзингового сотрудничества. Оценку услуг по поддержке следует начать с анализа опыта деятельности компании франчайзера на рынке, который включает организационные характеристики франшизы: продолжительность существования компании и франшизы; количество действующих собственных и франчайзинговых точек; количество франчайзи, открывших две и более точки (повторные открытия); количество расторгнутых договоров.

Продолжительный период нахождения на рынке, наличие собственных точек и повторных открытий говорят о состоятельности франшизы, прочности ее рыночных позиций и финансовой устойчивости. Для потенциального покупателя, особенно не имеющего опыта предпринимательской деятельности, важно, чтобы франчайзер смог должным образом его поддержать, обучить и обеспечить всем необходимым для ведения бизнеса. Чем дольше компания развивает франчайзинговую сеть, тем более отработаны и отлажены все ее процессы, технология и структура взаимодействия и поддержки начинающих франчайзи. С другой стороны, если компания работает больше 10 лет, важно, чтобы ее бизнес-модель не устарела и соответствовала тенденциям рынка.

Значимым показателем является количество действующих франчайзинговых точек и динамика роста франчайзинговой сети. Количество франчайзи, функционирующих под данным брендом, будет свидетельствовать о том, что франшиза пользуется спросом среди потенциальных покупателей, а сам бренд активно развивается. Явное свидетельство качества франшизы - повторное открытие точек действующими франчайзи, подтверждающее, что франчайзи доволен уровнем оказываемой поддержки и условиями взаимодействия, а сеть является успешной и прибыльной. При наличии расторгнутых договоров франчайзер должен быть готов объяснить причины таких закрытий.

Очевидно, что компания с историей, динамикой развития и длительным опытом нахождения на франчайзинговом рынке, обеспечит франчайзи максимальной поддержкой и гарантирует устойчивость в периоды кризиса. При покупке новых франшиз есть риск недостаточной поддержки, поэтому их франчайзинговое предложение требует более тщательного анализа.

Добросовестный франчайзер предоставляет поддержку на протяжении всего периода сотрудничества. Услуги по поддержке подразделяются на вступительные, которые предоставляются перед открытием франчайзинговой точки и текущие (п. 2.2), эти обязательства франчайзера закрепляются в договоре коммерческой концессии и детально прописываются в документах франчайзингового пакета. Лучший способ оценки объема и качества поддержки - обращение к действующим франчайзи и анализ их удовлетворенности

сотрудничеством с франчайзером.

Особое внимание следует обратить на программы повышения квалификации и обмен информацией внутри сети. Наличие отлаженных процессов в этих вопросах будет свидетельствовать о динамике развития сети, совершенствовании ее технологий и стандартов в соответствии с требованиями рынка. Использование цифровых инструментов для автоматической настройки единых бизнес-процессов, четкого контроля и поддержания качества бренда дают дополнительное преимущество франшизе, так как соответствуют актуальным требованиям времени и поддерживают конкурентоспособность франчайзинговой сети.

Существенным плюсом при выборе франшизы является наличие франчайзингового департамента в компании и личного менеджера, сопровождающего франчайзи, что свидетельствует о серьезности и долгосрочности франчайзинговой стратегии (п. 3.2).

Предоставление маркетинговой поддержки необходимо на всех этапах деятельности, но проведение рекламных кампаний должны быть регламентированы с точки зрения ответственных и расходов. Как правило, франчайзер занимается масштабными продвижением франшизы на федеральном уровне, франчайзи проводит локальные мероприятия (пп. 2.3.1 и 2.3.2).

К обязательным факторам поддержки относятся налаженные связи франчайзера с внешними партнерами, которые обеспечивают бесперебойную работу сети: поставщиками оборудования, материалов; кредитными организациями и т.п. Успешная деятельность франчайзинговой точки напрямую зависит от надежности контрагентов и качества поставляемых ими товаров (услуг).

Помимо юридических и экономических критериев потенциальному франчайзи необходимо оценить свою готовность к вхождению во франчайзинговую сеть и психологический комфорт сотрудничества с франчайзером. Принимая решение о покупке франшизы, следует сопоставить все плюсы и минусы будущей сделки. Среди очевидных плюсов – ведение бизнеса по эффективной модели под патронажем опытного партнера. Но при этом франчайзи попадает в зависимость от стандартов системы и обязанности выплаты регулярного вознаграждения франчайзеру. Если потенциальный партнер не готов к ограничениям своей предпринимательской свободы, лучше отказаться от франчайзингового бизнеса.

Успешное франчайзинговое сотрудничество возможно только в случае психологической совместимости партнеров. Составить впечатление о франчайзере и перспективах взаимодействия можно в ходе встреч и переговоров по следующим факторам:

- личное восприятие франчайзера как человека

- открытость информации о франшизе;
- предоставление контактов, действующих франчайзи;
- наличие планов по развитию.

Признаки качественной франшизы – раскрытие информации до полной ясности всех бизнес-процессов и доступность контактов, действующих франчайзи. Это позволяет увидеть реальную картину франчайзингового бизнеса. Если в процессе общения у потенциального франчайзи складывается негативное впечатление о франчайзере, недостаточна информация о будущем сотрудничестве, скрываются контакты партнеров, не стоит входить в эту франчайзинговую сеть.

«Дорожная» карта принятия решения об инвестировании во франшизу для потенциальных франчайзи

Принятие решения о приобретении франшизы представляет собой многоступенчатый и последовательный процесс. Сделать обоснованный выбор и принять правильное решение можно с помощью «дорожной» карты покупателя франшизы, представленной на рисунке 48.



Рисунок 48 – «Дорожная» карта потенциального франчайзи

Источник: составлено автором

На первом этапе предприниматель решает, вести ли ему бизнес самостоятельно или приобрести франшизу. Для этого необходимо изучить основы франчайзинга, понять его основные преимущества и недостатки, разобраться в сути франчайзинговой модели, оценить для себя возможные последствия ее применения (потери и приобретения). Также необходимо понять, насколько собственные ценности и интересы соответствуют существующим во

франчайзинге требованиям и ограничениям.

Если франчайзинг представляется перспективной стратегией старта бизнеса, следует определить требования к франчайзинговому проекту, исходя из собственных ресурсов и возможностей. Необходимо оценить, как минимум, профессиональные знания и навыки, опыт предпринимательской деятельности, наличие квалифицированного персонала и потенциальные возможности найма, объем инвестиций, отраслевые предпочтения. Все это повлияет на то, какие франшизы будут доступны.

Также нужно быть готовым к тому, что франчайзер будет запрашивать у потенциального франчайзи документы, подтверждающие статус юридического лица или предпринимателя, текущее финансовое состояние, наличие собственного или арендованного помещения и т.п.

На следующем этапе формируется список франшиз, соответствующих требованиям покупателя, собирается информация о них. Для поиска подходящих франшиз нужно «погрузиться» во франчайзинговую среду посредством посещения профессиональных выставок и мероприятий по франчайзингу, изучения каталогов франшиз, прямого обращения к продавцу франшизы и действующим франчайзи.

Далее - полученные данные можно структурировать по блокам диагностического комплекса критериев качественной франшизы и выбрать франчайзинговое предложение, обладающее максимальными преимуществами для потенциального франчайзи.

На пятом, заключительном этапе, в ходе переговоров стороны приходят к соглашению и заключают франчайзинговый договор.

Франчайзинг относится к сложным сделкам с длительной подготовкой. Принимая положительное решение о покупке франшизы потенциальный франчайзи ожидает долгосрочных и эффективных партнерских отношений, которые возможны только при комплексном и последовательном подходе к выбору франчайзера.

Выводы по главе 5

1. Пандемия COVID-19 изменила потребительское поведение населения, заставив сократить расходы, активно использовать цифровые технологии, с вниманием относиться к своему здоровью и безопасности покупаемых товаров. Новые факторы потребительского поведения оказали влияние на изменения франчайзингового рынка: ряд франчайзинговых сетей потеряли партнеров, уменьшился инвестиционный потенциал покупателей франшиз и

финансовый ресурс действующих франчайзи. В целом, российский рынок франчайзинга, сумел пережить острую фазу кризиса, но разные отрасли по-разному перенесли карантин и по-разному стали функционировать после него. Выделено три группы франшиз в зависимости от степени влияния экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19, на предпринимательскую деятельность отраслей и сегментов франчайзингового бизнеса. Классификация позволяет систематизировать франчайзинговые предложения современного франчайзингового рынка в России, определить тенденции его дальнейшего развития и перспективные отрасли франчайзингового предпринимательства.

2. Для анализа процессов трансформации в действующих франчайзинговых компаниях, разработан шаблон франчайзинговой модели предпринимательской деятельности на основе канвы бизнес-модели А.Остервальдера – И.Пинье и их последователей с учетом особенностей франчайзинга. Шаблон позволяет выявить и наглядно представить изменения франчайзинговой модели в новой экономической реальности, которые необходимо учитывать при формировании современных франчайзинговых стратегий.

3. В результате исследования франчайзинговых моделей детского дополнительного образования и общественного питания малых форматов выявлены изменения в таких элементах модели, как ценностное предложение, целевые группы потребителей, технологии клиентских отношений, взаимоотношения франчайзеров и франчайзи, структура затрат и доходов партнеров.

4. Проведенное исследование трансформации франчайзинговой модели и комплексный анализ динамики российского франчайзинга показали, что для эффективного развития франчайзингового предпринимательства необходимо взаимодействие законодательных органов, государственных и негосударственных структур поддержки франчайзинга (макроуровень), и действующих франчайзинговых компаний (микроуровень). Предложена концептуальная схема устойчивого развития франчайзинговой модели в российской экономике в новой экономической реальности и разработан комплекс рекомендаций для участников франчайзингового рынка на макро- и микроуровнях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Динамичное развитие франчайзинговой модели в российской экономике позволит достигнуть намеченных показателей программных правительственных документов по масштабированию малого и среднего предпринимательства. Решение таких правовых и организационных проблем макроуровня, как отсутствие юридического закрепления термина «франчайзинг» в российском законодательстве, положения о раскрытии информации о франшизе до заключения договора, единого реестра франшиз, будет способствовать повышению информационной прозрачности франчайзингового рынка и авторитета франчайзинга как способа предпринимательской деятельности. Решение экономических и социально-психологических проблем микроуровня в условиях трансформации франчайзинговой модели, позволит адаптироваться бизнесу к новой реальности и обеспечит стабильное развитие сектора малого и среднего предпринимательства на основе франчайзинга.

В работе был поставлен и решен ряд задач теоретического, методического и практического уровней, связанных с формированием концептуальной схемы устойчивого развития франчайзинговой модели предпринимательской деятельности в российской экономике с учетом новых экономических условий, вызванных пандемией COVID-19.

Решение поставленных в исследовании задач теоретического уровня позволило выделить особенности современного этапа развития франчайзинга в России, который характеризуется трансформацией франчайзинговой модели, выстроить логическую структуру проблем макро- и микроуровней, препятствующих предпринимательской деятельности по франчайзинговой модели.

Процесс «естественной» трансформации франчайзинговой модели начался в 2018-2019 годах и был обусловлен внутренним кризисом франчайзингового рынка, вызванным ростом предложения «дутых» франшиз и мошеннических схем, конфликтами во франчайзинговых сетях, а также внешними условиями, связанными с развитием цифровой экономики и активизацией интернет-торговли. Обстоятельства 2020 года, связанные с пандемией COVID-19, открыли новый этап в эволюции франчайзинга, изменив формат «естественной», плавной трансформации франчайзинговой модели на «вынужденную» и необходимую.

Изменения, происходящие в предпринимательской среде на фоне перманентных экономических кризисов и развития цифровой экономики, вызвали процессы трансформации франчайзинговой модели и создали условия для паритетных отношений во франчайзинге, когда франчайзер и франчайзи совместно прорабатывают новые идеи и предложения,

принимают стратегические решения, что требует дополнения и уточнения определения франчайзинга. В связи с этим, автором предложена модифицированная схема отношений партнеров, в основе которой лежит равносторонняя коммуникация. Такой подход к определению франчайзинга соответствует современной российской практике и актуализирует сущность франчайзинговых отношений.

В условиях пандемии франшизы разных отраслей по-разному преодолевают кризис и выстраивают стратегию дальнейшего развития. Предложенная классификация франшиз российского рынка в зависимости от степени влияния внешних условий, созданных пандемией COVID-19, позволяет систематизировать франчайзинговые предложения в соответствии с современными тенденциями и отраслевыми перспективами франчайзингового предпринимательства.

Динамичному масштабированию франчайзинговой модели в России препятствует ряд проблем. На макроуровне, который представлен институциональной средой франчайзинга, находятся правовые проблемы - недостатки законодательства с точки зрения юридического статуса франчайзинга, обязанностей сторон и требований, регулирующих преддоговорной процесс франчайзинговых отношений; организационные и образовательные проблемы. На микроуровне, в плоскости взаимоотношений франчайзера и франчайзи внутри франчайзинговой модели, находятся экономические и социально-психологические проблемы. Выявление и классификация проблем позволили выработать системный подход к формированию рекомендаций по их преодолению для всех участников франчайзингового рынка.

В рамках решения методических задач определены пять этапов реализации франчайзингового проекта: планирование франшизы, разработка франшизы в рамках пилотного проекта, продвижение франшизы на рынок, продажа франшизы и формирование единой франчайзинговой сети, доработка франшизы на основе опыта открытия и функционирования франчайзинговых предприятий, а также изменений внешней среды. Принимая решение о развитии по франчайзингу, компания должна быть уверена, что ее бизнес соответствует основным факторам, которые обуславливают эффективность этой стратегии: ценность (уникальность) бизнес-модели, возможность стандартизации и тиражирования бизнеса, потенциал развития (спрос на франшизу будущих франчайзи). Прохождение всех этапов создания франшизы способствует повышению качества франчайзинговых предложений и формированию цивилизованного франчайзингового рынка.

Для исследования процессов трансформации в действующих франчайзинговых компаниях разработан шаблон франчайзинговой модели предпринимательской деятельности на основе канвы бизнес-модели А.Остервальдера – И.Пинье и их последователей с учетом

особенностей франчайзинга. Предлагаемый шаблон является инструментом оценки и планирования деятельности франчайзинговой компании, позволяет выявить изменения франчайзинговой модели и релевантно учитывать их при формировании франчайзинговых стратегий в новой экономической реальности.

Результаты исследования трансформации франчайзинговой модели и комплексного анализа динамики российского франчайзинга объединены в концептуальной схеме устойчивого развития франчайзинговой модели в российской экономике в условиях новой экономической реальности. В схеме реализован принцип взаимодействия законодательных органов, государственных и негосударственных структур поддержки франчайзинга (макроуровень), и действующих франчайзинговых компаний (микроуровень), создающий платформу для эффективного развития франчайзингового предпринимательства в секторе малого и среднего бизнеса.

В рамках решения практических задач разработан комплекс рекомендаций для участников франчайзингового рынка на макро- и микроуровнях по достижению стратегической цели совершенствования и масштабирования франчайзингового предпринимательства в России.

Предложенные дополнения и изменения законодательства позволят привести его в соответствие с российской практикой франчайзинга, что обеспечит полноценное регулирование франчайзингового предпринимательства. Юридическое закрепление расширенного термина «коммерческая концессия (франчайзинг)» даст возможность идентифицировать и формализовать франчайзинг в российской экономике, что будет способствовать качественной статистике франчайзингового рынка и целенаправленной государственной поддержке франчайзинговых компаний. Разработанная блок-схема документа о раскрытии информации о франшизе до заключения договора создает условия для долгосрочного, доверительного и взаимовыгодного сотрудничества партнеров. Новая редакция Кодекса Этики и создание Единого национального реестра франшиз будет способствовать установлению высоких этических стандартов франчайзингового сообщества, решению проблемы мошенничества во франчайзинге, снижению рисков начинающих предпринимателей при покупке франшизы, формированию базы данных реальных франчайзеров с надежными франшизами.

Практическая реализация комплекса мероприятий по взаимодействию франчайзеров с действующими и потенциальными франчайзи направлена на формирование устойчивых позиций франчайзинговых компаний в условиях новой экономической реальности за счет сохранения существующих партнеров во франчайзинговой сети и привлечения новых. Предложенный диагностический комплекс критериев выбора франшизы и «дорожная» карта

принятия решения об инвестировании во франшизу для потенциальных франчайзи являются инструментами, направленными на повышение эффективности сотрудничества между участниками франчайзинговых отношений и устойчивого расширения качественных франчайзинговых сетей.

Реализация комплекса рекомендаций обеспечит взаимодействие участников франчайзингового рынка на макро- и микроуровнях, направленное на устойчивое развитие франчайзинговой модели предпринимательской деятельности в российской экономике.

Таким образом, представленные теоретические, методические и практические решения обеспечивают комплексный анализ трансформации франчайзинговой модели под воздействием новой экономической ситуации и создание механизмов ее устойчивого развития для масштабирования предпринимательства в России.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996г. №14-ФЗ (ред. от 01.07.2021) [Электронный ресурс] – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (Дата обращения: 16.08.2021).

2. О защите конкуренции [Электронный ресурс] : [Федеральный закон РФ от 26.07.2006г. №135-ФЗ по сост. на 01.01.2021г.] – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (Дата обращения: 16.08.2021).

3. О коммерческой тайне [Электронный ресурс] : [Федеральный закон от 29 июля 2004 года № 98-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.)] - Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (Дата обращения: 08.09.2021).

4. О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики [Электронный ресурс] : [Постановление Правительства Российской Федерации от 02.04.2020г., №409 – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (Дата обращения: 06.04.2021).

5. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный ресурс] : [Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. No 204 : по сост. на 21 июля 2020 г.] - Режим доступа: ИПС «Гарант» (Дата обращения: 08.09.2021).

6. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : [Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (редакция от 02.07.2021г.)] – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (Дата обращения: 08.09.2021).

7. Об утверждении порядков предоставления субсидий из бюджета города Москвы субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим предпринимательскую деятельность в рамках договора коммерческой концессии [Электронный ресурс] : [Постановление Правительства Москвы от 06.08.2019 № 982-ПП: по сост. на 21.07.2021 г.] – Режим доступа: ИПС «Гарант»» (Дата обращения: 08.09.2021).

8. Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс] : [распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р : по сост. на 23 марта 2021 г.]. – Режим доступа: ИПС «Гарант» (Дата обращения: 08.09.2021).

9. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (вместе с "Планом мероприятий ("дорожной картой") по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года") [Электронный ресурс] : [Распоряжение

Правительства РФ от 02.06.2016 N 1083-р: по сост. на 30.03.2018г.] – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» http://government.ru/docs/23354/ (Дата обращения: 26.01.2022).

10. Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы [Электронный ресурс] : [Правительство России] – Режим доступа: http://government.ru/info/35563/ (Дата обращения: 26.01.2022)

11. Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7) [Электронный ресурс] : – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (Дата обращения: 02.07.2021).

12. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : [разработан Минэкономразвития России]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (Дата обращения: 08.09.2021).

13. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов. / Министерство экономического развития Российской Федерации. 2020. [Электронный ресурс] : – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс». (Дата обращения: 01.02.2021).

14. Адизес, И. К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; перевод с английского Владимира Кузина. – 5-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 352 с.

15. Анализ рынка лабораторной диагностики в России в 2015-2019 гг., прогноз на 2020-2024 гг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://businesstat.ru/ (Дата обращения: 15.03.2021).

16. Антонова, М. П., Баринова В. А., Громов В. В., Земцов С. П. и др. Развитие малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта / М. П. Антонова и др. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 88 с.

17. Арония, Е. Договор коммерческой концессии – договор франчайзинга. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://franshiza.ru/article/read/dogovor%20 kommercheskoj%20_koncessii_-_dogovor_franchajzin ga/" (Дата обращения: 15.09.2021).

18. Аудит франшизы как способ повышения продаж на рынке франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://franchbox.ru/blog/prodazha_franshiz/audit-pri-prodazhe-franshizy.html (Дата обращения: 12.05.2020).

19. Бабаев, А. Евдокимов Н. Иванов А. Контекстная реклама / А. Бабаев, Н. Евдокимов, А. Иванов. – СПб.: Питер, 2013, − 304 с.

20. Bain & Company: как пандемия формирует потребителя будущего [Электронный ресурс] Ч. I. – Режим доступа: https://pro.rbc.ru/news/5fa3bc259a79475b9b8f4075 (Дата обращения: 23.11.2020).

21. Балдина, Ю. В. Государственный франчайзинг как форма регулирования предпринимательства в социально значимых отраслях : автореф. дис… канд. экон. наук : 08.00.05 / Балдина Юлия Васильевна. – Владивосток. – 2020. – 205 с.

22. Балдина, Ю. В. Разработка инновационной бизнес-модели государственного франчайзинга / Ю. В. Баладина // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 43. – С. 231-245. – Режим доступа: DOI: 10.17223/19988648/43/16 (Дата обращения: 23.11.2020).

23. Баттахов, П. П. Договор коммерческой концессии как договорная форма предоставления исключительного права на объекты промышленной собственности / П. П. Баттахов // Труды Института государства и права Российской академии наук. – 2014. Вып. № 2. – С. 128-136.

24. Беленец, П. С., Ембулаев В. Н., Латкин А. П. Использование франчайзинга в предпринимательской деятельности как основа повышения эффективности продаж товаров и услуг: монография / П. С. Беленец, В. Н. Ембулаев, А. П. Латкин. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2016. - 167 с.

25. Бизнес с чужого плеча // Финансовая газета. – 2018. – Вып. 37. – 8 октября.

26. Битков, Л. А., Социальные сети: между массовой коммуникацией и межличностным общением // Вестник челябинского гос. университета. – 2012. – № 28. – С. 36-38.

27. Брагинский, М. И., Витрянский В. В. Договорное право.: Договоры о выполнении работ и оказании услуг. / М. И. Брагинский, В. В. Витрянский. – М.: Статут, 2011. – Кн. Третья. – С. 959

28. Бренд под контролем IT//РБК+. [Электронный ресурс]. / Рынок франчайзинга – 2017. – № 2. – Режим доступа: https://plus.rbc.ru/news/59b6c17b7a8aa9035c810ec8 (Дата обращения: 15.03.2021).

29. Британская ассоциация франчайзинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.thebfa.org/ (Дата обращения: 16.06.2020)

30. Бизнес-портал Бибосс. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.beboss.ru/franchise/search (Дата обращения: 16.03.2021).

31. Бунич, Г. А., Ровенский Ю. А., Абдюкова Э. И., Сысоева А. А. Кредитование предприятий малого бизнеса: теория и практика: монография / Г. А. Бунич, Ю. А. Ровенский,

Э. И. Абдюкова, А. А. Сысоева. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», – 2017. – 151 с.

32. Бунич, Г. А., Федякина Л. В. Франчайзинг: теория и практика: монография / Г. А. Бунич, Л. В. Федякина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», – 2013. – 140 с.

33. Burger King бросит вызов российскому дилеру франшиз. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rapsinews.com/judicial_news/20130111/266028162.html (Дата обращения: 26.07.2021).

34. Бухвальд, Е. М. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в России до 2030 года: амбиции и реалии. / Е. М. Бухвальд // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2016. – № 1 (43). – С.66-80

35. Быховский, С. Коронавирус и «ренессанс» одноразового пластика [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/green/5e8762569a79472203e005eb (Дата обращения: 20.11.2020).

36. В Delivery Club появилась платная подписка. [Электронный ресурс] 16.11.2021. https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/11/16/896011-delivery-club-podpiska (Дата обращения: 29.11.2021).

37. В России закрылось более 515 тысяч предприятий. [Электронный ресурс] 27.01.2021. – Режим доступа: https://mbk-news.appspot.com/news/za-god-zakrylis/ (Дата обращения: 27.01.2021).

38. В России растет спрос на локальные бренды. [Электронный ресурс] 03.09.2020. – Режим доступа: https://www.retail.ru/news/v-rossii-rastet-spros-na-lokalnye-brendy-3-sentyabrya-2020-197384/ (Дата обращения: 02.11.2020).

39. Василевская Л.Ю., Язев В.А. и др. Коммерческое (торговое) право: М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. 958 с.

40. Васильева, И. В., Васильева Т. Н. The role of brand in franchising system / И. В. Васильева, Т. Н. Васильева // Modern science – 2017. – № 4-1. – С. 156-164.

41. Ватутин, С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / С. Ватутин, М. Тришин. – СПб.: Изд-во.: Питер, 2013. – 192 с.

42. Вебер, Л. Эффективный маркетинг в интернете / Л. Вебер - пер. с англ. Елены Лалаян. - 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 313 с.

43. Владелец сети ZARA заявил о мошенничестве с брендом в Крыму. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/business/news/2016/08/01/n_8945921.shtml (Дата обращения: 18.10.2021).

44. Воронов, А. В., Леонтьева Л. С., Башкатова Ю. И., Бебрис А. О. и др. Конкурентоспособность предпринимательских структур в условиях информационного общества : монография / колл. авт. ; науч. ред. Л. С. Леонтьева. – М.: МЭСИ, 2015. – 155 с.

45. Воронов, А. С. Леонтьева Л. С., Башкатова Ю. И., Бебрис А. О., Ильин А. Б. и др. Конкурентоспособность предпринимательских структур в условиях информационного общества : монография / колл. авт. ; науч. ред. Л. С. Леонтьева. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2015. – 155 с.

46. Вронская, М. В., Амарян, Л. А. Договор коммерческой концессии и договор франчайзинга: сравнительно-правовой анализ российского и международного законодательства / М. В. Вронская, Л. А. Амарян // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2017. – Т. 9. – № 4. – С. 122–134.

47. «Всё начинается с запроса от аудитории» - интервью с основателем «Бэби-клуба» [Электронный ресурс]. – Что делать. Обозрение. - Май. – 2018. − № 4(158). – Режим доступа: https://www.4dk.ru/news/d/20180516115732-vse-nachinaetsya-s-zaprosa-ot-auditorii-intervyu-s-osnovatelem-bebi-kluba (Дата обращения: 11.04.2021).

48. Ганебных, Е. В., Эль-Сибаи Н. М. Управление функцией планирования во франчайзинговых отношениях // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9-7. – С. 1563-1567.

49. Гелашвили, Е. В. Договор коммерческой концессии: автореф. дис…канд. юрид. наук : 12.00.03 / Гелашвили Елена Валерьевна. – Краснодар, 2007. – 22 С.

50. Герасименко, В. В. Идеология осознанного потребления и восприятие ценностей бренда в журнале / В. В. Герасименко // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова. – 2021. – Т. 13. – № 3. – С. 7-24.

51. Герасименко, В. В. Развитие рынка платформ e-commerce в России / В. В. Герасименко // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика, издательство Изд-во Моск. ун-та, – М. : – 2021.– № 2. – С. 33-48 .

52. Герасименко, В. В., Цивлин А. П. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В ЭПОХУ DIGITAL: ЭКОСИСТЕМА - КАЧЕСТВО – КЛИЕНТ / В. В. Герасименко, А. П. Цивлин // Журнале Аудит и финансовый анализ, издательство ДСМ Пресс. – М. : – 2017. – № 6. – С. 28-33.

53. Герус, К. А. Перспективы развития цифрового франчайзинга в современной экономике / К. А. Герус // Международный научно-исследовательский журнал. – М. : – 2019. –Вып. № 3(81). – С. 91-94.

54. Глобальный обзорный отчет Digital. [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital (Дата обращения: 09.09.2021).

55. Глэсс, Р., Лейкерт Б. Торговля 4.0: цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация. / Р. Глэсс, Б. Лейкерт. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 345 с.

56. Градосельская, Г. В. Бизнес-сети в России / Г. В. Градосельская // Нац.исслед.ун-т «Высшая школа экономики» – М. : Изд.дом Высшей школы экономики, 2014. – 589 с.

57. Грекова, Е. Бизнес-школа / Н. Грекова // Журнал Франчайзинг и партнерский бизнес. – 2019. – С.45.

58. Громыко, Г. Л., Воробьев А. Н., Иванов Ю. Н. и др. / Г. Л. Громыко, А. Н. Воробьев Ю. Н. Иванов (коллектив авторов) // Теория статистики. – М. : ИНФРА-М. – 2021. – 4-е изд. – 465 с.

59. Данелян, Ш. В., Рышкова Е. В. Соотношение договора коммерческой концессии и договора франчайзинга: правовые аспекты / Ш. В. Данелян, Е. В. Рышкова // Актуальные проблемы применения норм гражданского права и процесса, трудового права, семейного права. – 2017. – С. 31-34.

60. Данилина, М. В., Дейнекин Т. В. Инструментарий интернет-маркетинга и его значение в современной экономике / М. В. Данилина, Т. В. Дейнекин // [Электронный ресурс]. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» – 2014. – № 6 – Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/70EVN614.pdf DOI: 10.15862/70EVN614 (Дата обращения: 16.03.2021).

61. Дегтярев, С. Франшиза на миллиард: 20 шагов для масштабирования вашего бизнеса / С. Дегтярев // Бизнес. Как это работает в России. – М. : Эксмо, Бомбора™, 2021. – 315 с.

62. «Deloitte» выявила изменения расходов россиян во время пандемии COVID-19. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rbc.ru/society/08/07/2020/5f05b7f89a79479a75b34de5 (Дата обращения: 16.11.2020).

63. Демичева, Е. А. Дифференцирование договора коммерческой концессии от смежных договоров / Е. А. Демичева // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2013. – № 6. – С. 54-59.

64. 10 конфликтов между основателем и партнером франшизы [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1988046-10-konfliktov-mezhdu-osnovatelem-i-partnerom-franshizy (Дата обращения: 17.08.2021).

65. Довгань, В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса: (Организация, технология, методы, аспекты) : практическое пособие для предпринимателей. / В. В. Довгань. – Тольятти : Дока-Пресс, 1994. – 230 с.

66. Доставкой продуктов в Петербурге займутся туроператоры и кинотеатры. [Электронный ресурс]. – РБК: – Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb_sz/16/04/2020/5e9806129a7947b571b53537 (Дата обращения: 06.12.2020).

67. Доходные игры. Как обучающие и развивающие франшизы стали самыми выгодными в России. [Электронный ресурс]. Forbes. 4 июля 2019. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/biznes/378049-dohodnye-igry-kak-obuchayushchie-i-razvivayushchie-franshizy-stali-samymi-vygodnymi-v (Дата обращения: 26.07.2021).

68. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. Ивана Веригина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.

69. Европейская ассоциация франчайзинга. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.eff-franchise.com (Дата обращения: 16.06.2020)

70. Еремин, А. А. Франчайзинг и договор коммерческой концессии: теория и практика применения: монография / А. А. Еремин. – М. : Юстицинформ, 2017. – 207 с.

71. Жулина, Е. Г., Кузнецова, И. В., Мягкова, Т. Л. Инструменты стратегического развития малого бизнеса: монография / Е. Г. Жулина, И. В. Кузнецова, Т. Л. Мягкова. – Саратов : ИИРПК, 2018. – 180 с.

72. Журавлев, А. Е. Консалтинг как инструмент повышения инвестиционной привлекательности франчайзинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Журавлев Андрей Евгеньевич. – СПб., 2016. – 18 с.

73. Забелин, П. Е. Соотношение договора коммерческой концессии с договором франчайзинга / П. Е. Забелин // Юристъ-Правоведъ. - Ростов-н/Д. : Изд-во Рост. юрид. ин-та МВД России, 2011. – № 4. – С. 100-104.

74. Земляков, Д. Н., Макашев М. О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / Д. н. Земляков, М. О. Макашев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – С. 142.

75. Иванова, Е. Ю., Романовский, Е. А. Международно-правовое регулирование франчайзинговых отношений: проблемы и перспективы / Е. Ю. Иванова, Е. А. Романовский // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – № 6-2. – С. 43-46.

76. Иващенко, Н. П., Абдурахимова Э. Н., Тищенко Е. Б. Современные подходы трансфера технологий и коммерциализации инноваций / Н. П. Иващенко, Э. Н. Абдурахимова, Е. Б. Тищенко // Экономические науки. – М. : – 2015. – № 6. – С. 49-56.

77. Иващенко, Н. П., Алтухов А. В., Афинская З. Н. "Умные" концепты инновационной экономики / Н. П. Иващенко, А. В. Алтухов // Междисциплинарное исследование: Экономика и управление, научно-практический журнал. – 2020. – Т. 26. – № 7. С. 730-738.

78. Иващенко, Н. П., Булыгина Н. И. К вопросу об эффективности поддержки социального предпринимательства в России/ Н. П. Иващенко, Н. И. Булыгина // Вестник Москов. ун-та. Серия 6: Экономика, издательство Изд-во Моск. ун-та. – М. : – 2019. – № 3. – С. 127-151.

79. Иващенко, Н. П., Дудин М. Н. Стратегическое управление инновационным развитием предпринимательских структур в контексте экономики знаний / Н. П. Иващенко, М. Н. Дудин // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-2. – С. 907-914.

80. Инвестиционная франшиза как антикризисный формат. [Электронный ресурс].– Режим доступа: https://acgi.ru/news/industry/investitsionnaya-franshiza-kak-antikrizisnyy-format/ (Дата обращения: 14.10.2021).

81. Instagram обошел «ВКонтакте» по числу активных авторов в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rbc.ru/technologyandmedia/30/11/2020/5fc4aa2c9a7947f4bfbce6db (Дата обращения: 26.07.2021).

82. Интернет и соцсети в России в 2021 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.web-canape.ru/business/internet-i-socseti-v-rossii-v-2021-godu-vsya-statistika/ (Дата обращения: 10.08.2021).

83. Информационная система Dodo IS. Сила ума. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sila-uma.ru/2012/02/07/informacionnaya-sistema-dodo-is/ (Дата обращения: 02.07.2021).

84. Иншакова, Е. И., Кудряшова И. В., Полякова Ю. В. Иностранные франчайзинговые сети в России. / Е. И. Иншакова, И. В. Кудряшова, Ю. В. Полякова // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. – Волгоград. – 2014. – № 1 (24). – С. 99-110.

85. Исследование «Электронная торговля 2020-2024, прогноз Data Insight» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://datainsight.ru/DI_eCommerce2020_2024 (Дата обращения: 17.12.2020).

86. Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес»: 1-е изд, РБК Исследования рынков, в партнерстве с SAP. – 2020. – 49 с.

87. Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий // ВШЭ. – 2016. – Режим доступа: https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448255 (Дата обращения: 06.04.2021).

88. Исследование рынка онлайн-образования и образовательных технологий в России / Education Online Barometer. – 2019. – С. 18.

89. Исследование рынка франчайзинга [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: https://franshiza.ru/news/read/issledovanie_franchisinga_2020/ (Дата обращения: 18.11.2020).

90. К вам едет ревизор: выстраиваем систему контроля при развитии франчайзинговой сети. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rusfranch.ru/presscenter/publications/2835/ (Дата обращения: 02.02.2021).

91. Как завершится кризис из-за коронавируса. Главные прогнозы. [Электронный ресурс]. 17.11.2020. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/17/11/2020/5fabc9289a79476ec20f16cc (Дата обращения: 30.11.2020).

92. Как купить франшизу и не участвовать в бизнесе. [Электронный ресурс]. 19.02.2019. – Режим доступа: https://plus.rbc.ru/news/5c6b096a7a8aa92491c6919d (Дата обращения: 14.10.2021).

93. Как основатель «Додо Пицца» планирует завоевать рынок донеров и кофе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ttps://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/412945-est-v-rossii-nacionalnyy-produkt-nazyvaetsya-shaurma-kak-osnovatel-dodo (Дата обращения: 01.07.2021)

94. Как россияне покупают франшизу. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rt.plus.rbc.ru/pressrelease/5d302f947a8aa919ac31c995?fbclid=IwAR3F3C9fZAT1hWyjJsWvlAnZFs6r1KvgTfYSYXq4SOLQOM5Q46a7_pbf6A (Дата обращения: 18.04.2021).

95. Какой бизнес будет актуален после кризиса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://franshiza.ru/article/read/kakoj_biznes_budet_aktualen_posle_krizisa/ (Дата обращения: 26.07.2021).

96. Каталог франшиз «TopFranchise.ru» Режим доступа: https://topfranchise.ru/catalog/franshiza-detskogo-centra/ (Дата обращения: 04.08.2021).

97. Кац, Р. Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты. ГроссМедиа Ферлаг, РОСБУХ. [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: http://www.sejchas.ru/bux/25208 (Дата обращения: 24.06.2020).

98. Кашин, С. Совет да развод. Рынок франчайзинга. РБК+ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://plus.rbc.ru/news/5a54c2687a8aa90359bc6a74 (Дата обращения: 14.09.2021).

99. Каширин, В. В., Сысоев А. П. Некоторые вопросы инновационного развития российской экономики / В. В. Каширин, А. П. Сысоев // Общество и экономика. – 2018. – № 2. – С. 25–35.

100. Каширин, В. В., Сысоев А.П., Романенко М. В. Основные социально-экономические вызовы посткризисного развития России /Journal of Cluster Science

[Электронный ресурс]. – 2021. – Т. 17. – № 10. – С. 3407-3423 – Режим доступа: https://doi.org/10.1007/s10876-019-01567-y. (Дата обращения: 23.12.2021).

101. Кириленко, Ю. А., Коява, Л. В. Сравнительный анализ методов масштабирования бизнеса / Ю. А. Кириленко, Л. В. Коява // Вестник современных исследований. – 2018. – № 6.2 (21). – С. 153-156.

102. Клейнер, Г. Б. Системная перезагрузка российской экономики: ключевые направления и перспективы / Г. Б. Клейнер // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 223. – № 3. – С. 111–122.

103. Коваленко, А. А. Договор коммерческой концессии: сравнительный анализ ключевых аспектов по проссийскому и зарубежному законодательству / А. А. Коваленко // Вестн. Моск. ун-та. (Сер. 21.) Управление (государство и общество). – М. – 2017. – № 3. – С. 55-74.

104. Колесников, В. В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз. / В. В. Колесников – СПб.: Питер, 2008. – 288 с.

105. Колинченко, М. В. Социально-экономические условия развития франчайзинга в сфере услуг: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Колинченко Михаил Владимирович. – М., 2013. – 165 с.

106. Компания «ДатаКрат». Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.datakrat.ru/solutions/avtomatizatsiya-torgovoy-franshizi(Дата обращения: 21.06.2021).

107. Компания ТренингСпейс. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.trainingspace.online/(Дата обращения: 21.06.2021).

108. Компания «amoCRM». Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.amocrm.ru/tour/ (Дата обращения: 21.06.2021).

109. Компания «Bitrix24». Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.bitrix24.ru/features/ all.php (Дата обращения: 21.06.2021).

110. Компания BPIUM. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.bpium.ru/franchising (Дата обращения: 21.06.2021).

111. Компания «Carrot guest» Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.carrotquest.io/ (Дата обращения: 21.06.2021).

112. Компания iGooods: Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://franchise.igooods.ru/ (Дата обращения: 17.12.2020).

113. Компания Inbook. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://inbook.pro/ru(Дата обращения: 21.06.2021).

114. Компания The Coca-Cola Company. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cocacola-russia.ru/company/local.html (Дата обращения: 10.06.2020).

115. Компания «R-Keeper». Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rkeeper.ru/(Дата обращения: 21.06.2021).

116. Компания «Quick Resto». Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа:https://quickresto.ru/automation/avtomatizatsiya-franchise/(Дата обращения: 21.06.2021).

117. Кондратьева, Е. А. Одиннадцать особенностей договора коммерческой концессии / Е. А. Кондратьева; Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права. – 2014. – № 3. – С. 40-49.

118. Котин, М. Додо книга / М. Котин // Под ред. Г. Ветошкиной, И. Заварина, Е. Игушевой, М. Котина. – 2019. – 200 с.

119. Котлер, Филип. Основы маркетинга. Краткий курс: [пер. с английского] / Ф. Котлер. – М. : Изд. Вильямс, 2018. – 488 с.

120. Компенсация затрат франчайзи. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cashback.moscow.business/franchize/ (Дата обращения: 26.11.2021).

121. Cofix: как пандемия изменила поведение гостей кафе и ресторанов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://retail-loyalty.org/news/cofix-kak-pandemiya-izmenila-povedenie-gostey-kafe-i-restoranov-/ (Дата обращения: 26.07.2021).

122. Кристенсен, К. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К. Кристенсен, М. Рейнор ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 290 с.

123. Курочкина, Е. Н. Стратегия продвижения landing pages / Е. Н. Курочкина // Международный академический вестник. – 2015. – № 2 (8). – С. 112-114.

124. Куценко, В. В., Ровбель С. В. Организационно-правовые аспекты франчайзинга в России. / В. В. Куценко, С. В. Ровбель // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 2. – С. 272-282.

125. Лав Дж. McDonald’s. О чем молчит БИГМАК? / Дж. Лав. – М., Эксмо, 2007. – 544 с.

126. Лапидус, Л. В. Цифровая экономика: Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией / Л. В. Лапидус. – М., ИНФРА-М. – 2018. – 381 с.

127. Лаптев, А. В., Созинова А. А. Особенности формирования стратегии развития франчайзинговых компаний / А. В. Лаптев, А. А. Созинова // Торговля, предпринимательство и право. – 2016. – № 4. – С. 40-45.

128. Лаптев, Г. А. Практика применения договора коммерческой концессии в современной российской правовой действительности / Г. А. Лаптев // Юрист. – 2014. – № 11. – С. 31-33.

129. Леонтьева, Л. С. Проблемы развития экономики региона и пути их решения / Л. С. Леонтьева, В. Н. Круглов // Устойчивое развитие российской экономики : сб. статей. – М. : МЭСИ, 2015. – С. 49–56.

130. Леонтьева, Л. С. Управление ресурсами при развитии предпринимательского потенциала региона / Л. С. Леонтьева, А. С. Воронов, И. Э. Доронина. – 2018. – № 67. – С. 203–222.

131. Леонтьева, Л. С., Орлова, Л. Н. К вопросу об устойчивости предпринимательских структур / Л. С. Леонтьева, Л. Н. Орлова // Интеграл. – 2014. – №1. – С. 98-99.

132. Локальные бренды и гастрономический патриотизм». Лаборатория ритейла: ЦСП «Платформа», Центр развития потребительского рынка Московской школы управления «Сколково». – М. – 2020. – Вып. 6. – С. 19-36.

133. Мазепов, П. Е. Правовое регулирование отношений, возникающих из сделок в сфере франчайзинга : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.03 / Мазепов Петр Евгеньевич. – М. – 2021. – 201 с.

134. Малкина, В., Малкин И. Бизнес франчайзера: начало / [Электронный ресурс] «ADVANCED ADVICE» Вильнюс, – 2014. – 161 с. – Режим доступа: http://franchisehub.eu/sites/franchisehub.eu/files/upload/ZOR_RU.pdf (Дата обращения: 03.09. 2021)

135. Малое и среднее предпринимательство в России. 2019: [Электронный ресурс]. стат.сб. / М 19 Росстат. – М., 2019. – 87 с. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Mal-pred_2019.pdf (Дата обращения: 06.04.2020).

136. Малькова, И. В. Франчайзинг в системе отношений современной рыночной экономики / И. В. Малькова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2006. – № 9. – С. 15-21.

137. Малькова, И. В. Франчайзинг как перспективная форма развития российского бизнеса : ученые труды факультета государственного управления. Посвящается 300-летию со дня рождения М.В. Ломоносова. / И. В. Малькова. – М.: Издательство Московского университета, 2012. – Вып. 8. – С. 293-305.

138. Мантуров считает необоснованными фронтальные запреты и ограничения работы ретейла. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/9950139 (Дата обращения: 09.11.2020).

139. Масюк, Н. Н., Чигвинцев Ю. М., Филичева Т. П. Модификация бизнес-моделей организации, предоставляющих услуги образовательного отдыха детей / Н. Н. Масюк, Ю. М. Чигвинцев, Т. П. Филичева // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5. – № 4(17). – С. 394-397.

140. Мендельсон, М. Руководство по франчайзингу / М. Мендельсон : пер. с англ. Л. Исаенковой, И. Минервин. – М.: Соваминко, 1995. – 176 с.

141. Мингазов, С. Фудсервис в России не вернется к доковидным показателям в 2021 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/416597-fudservis-v-rossii-ne-vernetsya-k-dokovidnym-pokazatelyam-v-2021-godu (Дата обращения: 17.12.2020).

142. Мишустин утвердил список наиболее пострадавших от коронавируса отраслей экономики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/4315214 (Дата обращения: 06.04.2020).

143. Мошенничество в области франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://franshiza-top.ru/blog/franchajzing/obmanfranch (Дата обращения: 18.10.2021)

144. Мюррей, Я Франчайзинг. / Я. Мюррей. – СПб., Питер, 2004. – 144 с.

145. На чужих ошибках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/svoi-biznes/master-klass/278711-na-chuzhikh-oshibkakh-pochemu-ssoryatsya-prodavtsy-i-pokupateli-fran (Дата обращения: 26.08.2021).

146. Неокупившиеся надежды: почему франчайзи Domino’s Pizza из регионов винят компанию в своих убытках. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/387079-neokupivshiesya-nadezhdy-pochemu-franchayzi-dominos-pizza-iz-regionov (Дата обращения: 26.08.2021).

147. Никулин, Е. Д., Шаталов, А. И. Стратегия роста бизнеса с использованием франчайзинга: баланс между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров / Е. Д. Никулин, А. И. Шаталов // Вестник Санкт- Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 25–47.

148. Нуралиев, Б. Г., Пущин В. С., Салимов А. Р. Поддержка развития франчайзинга в России: изменения в гл. 54 Гражданского кодекса вступают в силу в октябре (ФЗ-216). 08.09.2011. [Электронный ресурс] – Режим доступа: /https://buh.ru/articles/documents/14812/ (Дата обращения: 16.08.2021).

149. О компании NPD [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/about-npd/ (Дата обращения: 21.01.2021).

150. Остервальдер, А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. / А. Остеральдер, И. Пинье. — М. : Альпина Паблишер, 2017. – С. 24.

151. Открытый реестр товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: "https://rospatent. gov.ru/opendata/7730176088-tz" (Дата обращения: 17.10.2021).

152. Отраслевой обзор «Рынок общественного питания России 2021 года. Итоги 2020 года и перспективы развития до 2023 года». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://infoline.spb.ru/ (Дата обращения: 17.10.2021).

153. Официальный сайт Education ERP. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://connect.education-erp.com (Дата обращения: 09.07.2021).

154. Паньков, В. В. Франчайзинг прошел тест на выживаемость. / В. Паньков: редакция партнерских проектов РБК+. – 2020. – №10-11(159). – с.184.

155. Панюкова, В. В. Маркетинговая информационная система франшизы / В. В. Панюкова : Маркетинговые коммуникации. – 2018. – №4(104). –С.290-297.

156. Панюкова, В. В. Применение интеграционных механизмов развития в торговой отрасли России на основе франчайзинга: монография / В. В. Панюкова. – М.: Типография «Ваш формат», 2014. – 164 с.

157. Панюкова, В. В. Управление отношениями с пользователями франшизы. Маркетинг в России и за рубежом / В. В. Панюкова. – 2012. – № 5. – С. 90-97.

158. Патаркин, Е. Д. Педагогический дизайн соц. сети Scratch / Е. Д. Патаркин // Образовательные технологии и общество. – 2013. – Т. 16. – № 2. – С.505-528.

159. Патрушева, А. В. Франчайзинговая модель ведения бизнеса в общественном питании / А. В. Патрушева // Техника и технология пищевых производств. – 2017. – Т. 44. – № 1. – С. 137–143.

160. Петроченков, А. С., Новиков Е. С. Идеальный Landing Page. Создаем продающие веб-страницы. / А. С. Петроченко, Е. С. Новиков. – Издательство «Питер», СПб. : 2017. – С. 320.

161. Пехтин, А. В. Принципы построения франчайзинговых сетей / А. В. Пехтин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2012. – № 4 (76). – С. 111-113.

162. Пискарев, Д. Заплатили за Stories: истории франчайзи закрывшейся сети кофеен. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://buybrand.ru/news/25967/ (Дата обращения: 17.09.2021).

163. Покупка франшизы требует внимания к деталям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://plus.rbc.ru/news/605789097a8aa9e186b6bfbd (Дата обращения: 06.08.2020).

164. Политковская, И. В. Состояние и развитие потенциала предприятий обещественного питания в условиях пандемии короновируса. / И. В. Политковская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 12-2 (70). – С.220-225.

165. Попов, А. В. К вопросу о предмете договора коммерческой концессии / А. В. Попов // Образование и право. – 2012. – № 8 (36). – С. 26-30.

166. Портал Бизнес-навигатора МСП. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://smbn.ru/ (Дата обращения: 22.09.2021).

167. Портал о франчайзинге BUYBRAND [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://buybrand.ru/franshises/ (Дата обращения: 14.12.2020).

168. Портал о франшизах и франчайзинге «Businessmens.ru» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://businessmens.ru/franchise (Дата обращения: 15.09.2021).

169. Портал о франчайзинге «Franshiza.ru» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://franshiza.ru (Дата обращения: 24.01.2021).

170. Портал «Balance Small Business» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-royalty-fee-1350580 (Дата обращения: 06.08.2020).

171. Портал «Statista» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/ (Дата обарщения: 06.05.2021).

172. Потребительский сектор в России. исследовательский центр компании «Deloitte» в СНГ: – М.: – 2020. – 87 с.

173. Правда о франчайзинге: глазами франчайзера. Портал Franshiza.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://franshiza.ru/article/read/pravda_o_franshizinge_ot_franchiserov/

174. Прибыль по указке: как с франшизами передается опыт, РБК+. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://plus.rbc.ru/news/5b10eb407 a8aa92b39980964 (Дата обращения: 06.11.2020).

175. Прогноз основных показателей социально-экономического развития РФ на 2020–2023 годы / А. Ведев, С. Дробышевский, А. Каукин, А. Кнобель, Е. Миллер, П. Трунин, К. Тузов, Д. Зайцев, А. Косьяненко, И. Орехина, Е. Жевнов, Н. Галицкая, Т. Архипова; Счетная палата Российской Федерации, Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара. – М.: – 2020 – С.24.

176. Рахматулина, Р. Ш., Разаханов Р. С. Соотношение договора коммерческой концессии и договора франчайзинга. [Электронный ресурс]. ЭКОНОМИКА. ПРАВО. ОБЩЕСТВО. – 2019. – № (3). –С. 64-68. – Режим доступа: https://epo.rea.ru/jour/article/view/176 (Дата обращения: 19.11.2020).

177. Репринцева, Ю. Мер поддержки оказалось недостаточно. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/4565770 (Дата обращения: 10.11.2020).

178. Ретейл отдыхает // rg.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rg.ru/2017/01/25/uvelichenie-chisla-regionalnyh-franshiz-stalo-trendom-2016-goda.html (Дата обращения: 24.02.2021).

179. Рейтинг по динамике роста сети – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://franshiza.ru/franchise/ratings/act:grow/ (Дата обращения: 08.08.2021).

180. Римская, С. В. Эволюция института франчайзинга в РФ и странах Западной Европы/ С. В. Римская // Право: история, теория, практика: материалы Междунар. науч. конф. (СПб., июль 2011 г.). – СПб. : Реноме, 2011. – С. 37-40.

181. Романенкова, О. Н. SEO-продвижение как эффективный инструмент интернет-маркетинга / О. Н. Романенкова // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление. Эл. научно-эк. журнал. – 2014. – № 1(3). – С. 120-124.

182. Роспатент. Федеральная служба по интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс] Официальный сайт. – Режим доступа: https://rospatent.gov.ru/ru (Дата обращения: 05.09.2021).

183. Российская ассоциация франчайзинга. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusfranch.ru/ (Дата обращения: 14.12.2020).

184. Российский рынок общественного питания. Исследование РБК. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://marketing.rbc.ru/research/35017/ (Дата обращения: 19.09.2021)

185. Российский рынок франчайзинга в условиях кризиса: аналитический отчет. РосБизнесКонсалтинг. – М.: – 2009. – 139 с.

186. Росстат зафиксировал снижение доли малого бизнеса в экономике. РБК [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/28/01/2020/5e2eda219a79473c798d 3692 (Дата обращения: 28.11.2020).

187. Росстат представляет первую оценку ВВП за 2020 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/113015 (Дата обращения: 01.02.2021).

188. Рыжих, А. И., Бочарова В. Г. Системное использование маркетинговых инструментов во франчайзинге в условиях цифровизации. / А. И. Рыжих, В. Г. Бочарова. // ЭКОНОМИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. –2021. – № 4(48). – С.161-164.

189. Рыкова, И. В. Дистрибьюторы и концессионеры / Рыкова И. В. // Бизнес-Адвокат. – 2002. – №. 19. – С. 14.

190. Рыкова, И. В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей. / И. В. Рыкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 39-47.

191. Рыкова, И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. / И. В. Рыкова. // Современная экономика и право. – М.: – 2000. – 224 с.

192. Рынок франчайзинга: итоги 2009 г., прогноз 2010-2012 гг. / Исследование компании NeoAnalytics. – М.: – 2010. – С. 12.

193. Санготра, Д. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в России в условиях кризиса / Д. Санготра // Управление собственностью: теория и практика. – 2015. – № 2. – С. 37-49.

194. Сбербанк. Каталог франшиз. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises (Дата обращения: 08.02.2021).

195. Свиткова, М. Ю. Сетевая природа конкурентного преимущества международного франчайзинга / М. Ю. Свиткова // Управление каналами дистрибуции. – 2006. – № 3(7). – С. 27-42.

196. Спрос на франшизы заведений общепита снизился почти на 40% [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/10/07/890101-restorannie-franshizi (Дата обращения: 12.10.2021).

197. Семериков А. Брендированный рост. Коммерсант. "Экономический форум". Электронный ресурс] Приложение – С. 87. – Режим доступа: "https://www. kommersant.ru/apps/6004779"№94.https://www.kommersant.ru/doc/4836709 (Дата обращения: 03.09.2021).

198. Семина Н. Согласно инструкции / Бизнес-журнал. – 2008. – № 1. – С. 27-31.

199. Семичева, В. О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса / В. О. Семичева // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – № 3-1. – С. 153-159.

200. Сенников, Л. Н. Проблемы правового регулирования отношений промышленной собственности: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03 / Сенников Николай Львович. – М., 2008. – 245 с.

201. Серпер, А. Рынок франчайзинга в России обгонит докризисные показатели уже через год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2020/07/ 15/Franshiza_poshla_vverh (Дата обращения: 17.12.2020).

202. Скороходова А. «Антикризисные меры для фитнес-индустрии» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vc.ru/marketing/127416-antikrizisnye-mery-dlya-fitnes-industrii (Дата обращения: 18.11.2020).

203. Сойак Е. Новички — самая очаровательная и опасная категория франчайзи [Электронный ресурс] РБК+. Рынок франчайзинга – Режим доступа: https://plus.rbc.ru/ news/59b6c1977a8aa91bca6ee3ce (Дата обращения: 19.06.2020).

204. Соловьев, В. И. Цифровой франчайзинг как особый вид бизнеса при цифровой трансформации общества. / В. И. Соловьев // Economics, – 2021. – № 3(50). – С. 12-14.

205. Соловьева, Е. В. Соотношение договоров франчайзинга и коммерческой концессии/ Е. В. Соловьева // Вопросы российской юстиции, – 2020. – № 6. – С. 206-212.

206. Сосна, С. А., Васильева Е. Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. / С. А. Сосна, Е. Н. Васильева. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.

207. Спинелли, С., Розенберг Р. М., Берли С. Франчайзинг – путь к богатству. / С. Спинелли, Р. М. Розенберг, С. Берли. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 384 с.

208. Спрос на франшизы заведений общепита снизился почти на 40%. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/10/07/890101-restorannie-franshizi (Дата обращения: 12.10.2021).

209. Стародумова, С. Ю., Джибабов М. Р. О соотношении понятий «коммерческая концессия» и «франчайзинг» / С. Ю. Стародумова // Вопросы российского и международного права. – 2016. – № 8. – С. 71-84.

210. Стелзнер, М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху интернета / М. Стелзнер. – М. : Манн, Иванов и Фербнер, 2012. – 288 с.

211. Стенворт, Д., Смит, Б. Франчайзинг в малом бизнесе: Рук. Барклайз банка / Джон Стенворт, Брайан Смит: пер. с англ. под ред. Л. Н. Павловой. – М.: Аудит, 1996. – 199 с.

212. Степанчук, А. А. Франчайзер и франчайзи: гармония или конфликт интересов / А. А. Степанчук // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. : Экономические науки. – 2016. – № 3 (245). – С. 202-213.

213. Стрекалова, Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа/ Н. Д. Стрекалова // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. – 2009. – № 92. – С.95-104.

214. Стригунова, Д. П. Договор международного франчайзинга / Д. П. Стригунова // Современное право. – 2014. – № 12. – С.135-142.

215. Тимофеева, Е. Г. Экономическое и организационное содержание франчайзинга / Е. Г. Тимофеева: Петербургский Экономический журнал. – 2015. – № 4. – С. 145-153.

216. Тимощук, Д. Делай, как я! [Электронный ресурс] EdExpert. – Режим доступа: https://edexpert.ru/timoschuk (Дата обращения: 26.07.2021).

217. Титова, М. Н. Правовое регулирование отношений франчайзинга при осуществлении предпринимательской деятельности по законодательству Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Титова Мария Николаевна – М., 2016. – 239 с.

218. Токсичные франчайзи: кто это и что с ними делать. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://buybrand.ru/news/34943/ (Дата обращения: 11.09.2021).

219. Только сам франчайзи может настроить сотрудников на достижения»/РБК+, #10Рынок франчайзинга. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://plus.rbc.ru/news/5e01b0f67a8aa933e99bcc28 (Дата обращения: 15.03.2021).

220. Торгово-промышленная палата РФ. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rnf.tpprf.ru/ (Дата обращения: 30.09.2021).

221. Тренды контекстной рекламы в 2021 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://timeweb.com/ru/community/articles/trendy-kontekstnoy-reklamy-v-2021-godu (Дата обращения: 16.03.2021).

222. Уваров А. Перспективы развития франчайзинга в России [Электронный ресурс] / Стратегии бизнеса. Электронный научно-экономический журнал. – 2014. – № 2(4). – С. 75. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-franchayzinga-v-rossii (Дата обращения: 14.08.2020).

223. Устюжанин, А. А. Зарубежный опыт и российская практика развития франчайзинга: афтореф. ди. … канд. экон. наук: 08.00.14 / Устюжанин Александр Алексеевич. – М., 2010. – 195 с.

224. Фихтнер, О. А. Теория и методология сетевого взаимодействия предпринимательских структур в новой российской экономике: монография / О. А. Фихтнер. – В. Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2015. – 320 с.

225. Франчайзинг vc короновирус. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://franshiza.ru/article/read/franchising_vs_koronavirus/ (Дата обращения: 06.11.2020).

226. Франчайзинг несет потери. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fashionunited.ru/novostee/reetyeil/franchajzing-nesyot-poteri-khuzhe-vsego-situatsiya-na-fashi on-rynke/2020110630231 (Дата обращения: 06.12.2020).

227. Франчайзинг после пандемии: как владельцы франшиз пережили самоизоляцию. [Электронный ресурс] Ч. 1 и 2. – Режим доступа: https://topfranchise.ru/stati/franchayzing-posle-pandemii-kak-vladeltsy-franshiz-perezhili-samoizolyatsiyu/ (Дата обращения: 23.11.2020).

228. Франчайзинг прошел тест на выживаемость. РБК – 2020 – № 10-11(159). – С. 8-18.

229. Франчайзинговые войны: почему партнеры становятся врагами? CRE. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cre.ru/analytics/77589 (Дата обращения: 17.08.2021).

230. Франшиза автосервисов FIT SERVICE [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://franch.fitauto.ru/. (Дата обращения: 01.06.2021).

231. Франшиза «Баскин Робинс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://baskinrobbins.ru/about-company/ (Дата обращения: 22.09.2021).

232. Франшиза «Додо пицца» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://dodofranchise.ru/ (Дата обращения: 01.07.2021).

233. Франшиза кофейни «Шоколадница» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://shoko.ru/franchising/ (Дата обращения: 15.03.2021).

234. Франшиза кофейни Cofix [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://franchising.cofix.ru/ (Дата обращения: 15.03.2021).

235. Франшиза лабораторий «Гемотест» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.gemotest.ru/partner/franchize/investments/ (Дата обращения: 01.06.2021).

236. Франшиза магазинов детской одежды «Choupette» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.choupette.ru/ru/franchise_program/ (Дата обращения: 09.04.2021).

237. Франшиза магазинов детской одежды Gulliver [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://gulliver-wear.com/ru/content/conditions/ (Дата обращения: 18.06.2021).

238. Франшиза магазинов детской одежды «Orly» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://orby.ru/ (Дата обращения: 18.06.2021).

239. Франшиза магазинов домашнего уюта «Домовид» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.domovid.ru/franshiza.php (Дата обращения: 01.06.2021).

240. Франшиза магазина «Стильпарк» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://stylepark.ru/franchayzing/ (Дата обращения: 18.06.2021).

241. Франшиза образовательного центра «Алгоритмика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://biz.algoritmika.org/math (Дата обращения: 18.06.2021).

242. Франшиза «Первым делом» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://group.dixy.ru/partners/franshiza-pervim-delom/ (Дата обращения: 15.03.2021).

243. Франшиза обувных магазинов Ekonika [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ekonika.ru/franchise (Дата обращения: 14.12.2020).

244. Франшиза парикмахерских «СУПЕРМЕН» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://f.supermancut.ru/ (Дата обращения: 09.04.2021).

245. Франшиза продовольственных магазинов РЕМИТ [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://franchising.remit.ru/ (Дата обращения: 15.03.2021).

246. Франшиза продовольственных магазинов «Фасоль» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://business.myfasol.ru/ (Дата обращения: 09.03.2021).

247. Франшиза салонов красоты MOXITO [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://mohitofranch.ru/ (Дата обращения: 18.11.2020).

248. Франшиза салонов маникюра и педикюра «Пальчики» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://palchiki.com/(Дата обращения: 18.11.2020).

249. Франшиза спортивных клубов «X-fit» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.xfit.ru/franchise/ (Дата обращения: 18.06.2021).

250. Франшиза сети табачных магазинов «Шерлок» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://sherlock-shops.com/franchise/ (Дата обращения: 01.06.2021).

251. Франшиза турагентства «Самолет.ру» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://promo.sletat.ru/business (Дата обращения: 21.01.2021).

252. Франшиза умных автосервисов «Вилгуд» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://franchise.wilgood.ru/G/index.html (Дата обращения: 01.07.2021).

253. Франшиза «ЯГЭ» [Электронный ресурс] − 2020. – Режим доступа: http://franch-yage.ru/ (Дата обращения: 26.07.2021).

254. Франшиза BAON [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://baon.ru/dealer/index/franchising/ (Дата обращения: 01.06.2021).

255. Франшиза Finn Flare [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.finn-flare.ru/company/partners/franchising/ (Дата обращения: 01.06.2021).

256. Франшиза Invitro [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.invitro.ru/franchize/ (Дата обращения: 15.03.2021).

257. Франшиза Tom Farr [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.tomfarr.com/cooperation/franchising.html (Дата обращения: 01.06.2021).

258. Франшизы Melon Fashion Group [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.melonfashion.ru/cooperation/franchising/ (Дата обращения: 16.12.2020).

259. Франшиза BABOR [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://baborfranchise.ru/ (Дата обращения: 09.04.2021).

260. Франшиза Befree [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://befree.ru/franchise (Дата обращения: 18.06.2021).

261. Франшиза CDEK [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cdek.ru/ru/franchise (Дата обращения: 09.03.2021).

262. Франшиза INCITY [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://incity.ru/partners/ (Дата обращения: 01.06.2021).

263. Франшиза. Fix-Price [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fix-price.ru/partners/franchising/ (Дата обращения: 14.12.2020).

264. Франшиза KANZLER [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://kanzler-style.ru/franchise/ (Дата обращения: 18.02.2021).

265. Франшиза 1С [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://1c.ru/rus/firm1c/franch.htm (Дата обращения: 21.02.2021).

266. Франшиза. OZON [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://business.ozon.ru/partners?perehod=footer (Дата обращения: 09.03.2021).

267. Франшиза SAVAGE [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://savage.ru/franchise/format_of_trade/ (Дата обращения: 01.06.2021).

268. Франшиза SELA [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sela.ru/franchising/conditions/ (Дата обращения: 01.06.2021).

269. Франшиза SPAR [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://spar.ru/spar-v-rossii (Дата обращения: 24.06.2020).

270. Франшиза Subway [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://franshiza-subway.ru/#conditions (Дата обращения: 14.12.2020).

271. Франшиза. Tamaris [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.tamaris.com/ru-franchise/ (Дата обращения: 18.06.2021).

272. Франшиза Wildberries [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.wildberries.ru/services/besplatnaya-dostavka (Дата обращения: 09.03.2021).

273. Франшизы компании X5 Retail Group [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.x5.ru/ru/Pages/Partners/BecomeFranchise.aspx (Дата обращения: 14.12.2020).

274. Франшизофрения. К чему может привести популярность модели партнерского бизнеса. Газета "Коммерсантъ". [Электронный ресурс]. – С. 10. – Режим доступа: "https://www.kommersant.ru/daily/125184"№27 (Дата обращения: 14.09.2021).

275. Future consumer index: как COVID-19 меняет поведение потребителей. [Электронный ресурс] – Режим доступа: chttps://www.ey.com/ru_ru/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior (Дата обращения: 16.07.2020).

276. Future consumer index: как COVID-19 меняет поведение потребителей в России. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.ey.com/ru_ru/consumer-products-retail/ey-future-consumer-index-russia (Дата обращения: 16.07.2020).

277. Халилов, Д. Маркетинг в социальных сетях. / Д. Халилов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с.

278. Хеликс запускает собственный сайт для франчайзи. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://franshiza.ru/news/read/heliks _zapuskaet_sobstvennyj_sajt_dlya_franchajzi/ (Дата обращения: 06.11.2020).

279. Циферблат, Л. Ф. Знакомьтесь: франчайзинг / Л. Ф. Циферблат. – М.: КнигИздат, 2021. – 131 с.

280. Цифровая экономика как стратегический тренд инновационного развития : монография / колл. авт. ; под ред. М. В. Кудиной, А. С. Воронова. – М. : КДУ, 2018. – 166 с.

281. Чалдаева, Л. А., Павлова А. В. Франчайзинг как современная форма привлечения инвестиций и укрепления позиций России в системе мирохозяйственных связей: монография / Л. А. Чалдаева, А. В. Павлова: Москов. гуманитарно-техническая академия, кафедра Экономика. – М. : МГТА, 2018. – 135 с.

282. Червова, Н. В., Ивашкин М. В. НОВЫЕ ФОРМАТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ. / Н. В. Червова, М. В. Ивашкин; Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2021. – № 4-2. – С.212-215.

283. Чиназирова, С. К., Тлехурай-Берзегова Л. Т., Бюллер Е. А., Ешугова С. К. Франчайзинг в сфере детских услуг как эффективное направление организации бизнеса / С. К. Чиназирова, Л. Т. Тлехурай-Берзегова, Е. А. Бюллер, С. К. Ешугова // The scientific heritage. – 2020. – № 53. – С. 6-9.

284. Чинарьян, Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей / Р. А. Чинарьян // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – Ч. 3. – № 4. – С. 246-276.

285. Чиркова, Е. С. Основные тенденции и проблемы, связанные с ведением франчайзинговой деятельности в России / Е. С. Чиркова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 2 . – С. 201-211.

286. Чиркова, Е. С. Развитие франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе: дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Чиркова Елена Сергеевна. – М., 2020. – 181 с.

287. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: доклад к XX Апр. межд. конференции по проблемам развития экономики и общества; науч. ред. Л. М. Гохберг, НИУ ВШЭ. – М., Изд. дом ВШЭ, 2019. – 82 с.

288. Чугунова, Н. Ю., Королева И. В. Официальный сайт как инструмент продвижения компании / Н.Ю. Чугунова, И.В. Королева; Научный журнал КубГАУ. – 2017. – № 130(06). – С. 3-12.

289. Чудновский, А. А. Франчайзинг — эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе / А. А. Чудновский. – М. : КНОРУС, 2016. – 210 с.

290. Шахова, М. С. Взаимосвязи франчайзинга и инноваций: сб. статей / М. С. Шахова : Междун. научная конференция Ломоносовские чтения – 2016; экон. наука и развитие ун-ких научных школ (к 75-летию экон. ф-та МГУ им. М. В. Ломоносова). – М. : – 2016. – С. 840–845.

291. Шахова, М. С. Возможности франчайзинга в формировании инновационных кластеров. - Инновационное развитие экономики России: региональное разнообразие: Шестая междун. Конференция: МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет; (17-19 апр. 2013 г.): сб. статей: / под ред. А. А. Аузана, В. П. Колесова, Л. А. Тутов. – М. : РГ Пресс, 2013. Т. 1. – С. 82-87.

292. Шахова, М. С. Гостиничный франчайзинг в России в свете развития внутреннего туризма / М. С. Шахова : МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7. – № 4(28). – С. 185-189.

293. Шахова, М. С. Динамика франчайзинга в России. - Инновационное развитие России: междисциплинарное взаимодействие: сб. статей / М. С. Шахова; Седьмая междун. научная конференция; экон. ф-т; (16-18 апр. 2014 г.). / под ред. А. А. Аузана, В. П. Колесова, В. В. Герасименко. – М. : МГУ им. М. В. Ломоносова, 2014. – С. 452-460.

294. Шахова, М. С. Изменение значения бренда во франчайзинговой модели : Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики: сб. материалов научно-практической конференции / М. С. Шахова; под ред. Н. П. Иващенко. : Неделя инноваций (12-18 декабря 2017 г.). – М., ТЕИС., 2018. – С. 70–74.

295. Шахова, М. С. Классификация франшиз на российском рынке / М. С. Шахова // Научные исследования экономического факультета : Электронный журнал. – 2009. – № 2. – С. 69-79.

296. Шахова, М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / М. С. Шахова // Вестник Московского университета. Экономика. – 2015. – Серия 6. – № 5. – С. 129-148.

297. Шахова, М. С. Развитие бизнеса с использованием системы франчайзинг: сб. статей: Проблемы современных экономических трансформаций; Материалы Междун. научно-практического семинара (5-7 мая 2004 г.). – М. : ИНИОН РАН, 2004. – С. 59-65.

298. Шахова, М. С. Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования / М. С. Шахова // Управленец. – 2021. – Т. 12. – № 5. – С. 107–122.

299. Шахова, М. С. Франчайзинг в России: новая экономическая реальность / М. С. Шахова. – М. : Вестник Московского университета. – 2021. – Серия 6. – № 3. – С. 130–157.

300. Шахова, М. С. Михайлова Л. А. Современные тренды франчайзинга / М. С. Шахова, Л. А. Михайлова; Научное обозрение. – 2017. – № 20. – С. 119-124.

301. Шахова, М. С. Танин Ю. В. Франчайзинг теория и российская практика / М. С. Шахова, Ю. В. Танин. – М. : МАКСПресс, 2003. – 112 с.

302. Шахова, М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы : монография / М. С. Шахова. – М. : – 2013. – 104 с.

303. Шахова, М. С. Франчайзинг в системе электронной коммерции как особый вид предпринимательства в эпоху цифровой экономики. Экономика и социум: современные модели развития. / М. С. Шахова. – М. : – 2018. – Т. 8. – № 3(21). – С. 65-74.

304. Шахова, М. С. Франчайзинг как организационная инновация. - Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение / М. С. Шахова: Вторая Междун. конференция; (22-24 апреля 2009 г.). – М. :ТЕИС, – 2009. – Т. 3. – С. 476-483.

305. Шахова, М. С. Франчайзинговые сети как каналы трансфера инноваций. - Инновационное развитие России: сценарии и стратегии: сб. статей. / М. С. Шахова; V Междун. научная конференция, экон. ф-т; (17-20 апр. 2012). – М. : МГУ им. М. В. Ломоносова, 2012. – Т. 1. – С. 472-475.

306. Шахова, М. С., Бабенко А. Д., Мавлютов Р. Р. Проблемы формирования гостиничного продукта в России Современная конкуренция / М. С. Шахова, А. Д. Бабенко, Р. Р. Мавлютов. – 2016. – Т. 10. – № 4(58). – С. 113-134.

307. Шахова, М. С., Бабенко А. Д., Мавлютов Р. Р. Анализ гостиничного сетевого рынка в России / М. С. Шахова, А. Д. Бабенко, Р. Р. Мавлютов; Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-1 (75-1). – С. 575-587.

308. Шахова, М. С., Дудин М. Н. Цифровой франчайзинг как особая форма предпринимательства в условиях цифровизации общества. Экономика и социум: современные модели развития. / М. С. Шахова, М. Н. Дудин. – М. : – 2018. – Т. 8. – № 3(21). – С. 36–47.

309. Шахова, М. С., Иващенко Н. П. ЦИФРОВОЙ ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ОСОБАЯ ФОРМА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ДРАЙВЕР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ. Актуальные проблемы социально-экономического развития России / М. С. Шахова, Н. П. Иващенко. – 2021. – № 4. – С.53-58.

310. Шахова, М. С., Мирзоян А. Г. Властная асимметрия во франчайзинге / М. С. Шахова, А. Г. Мирзоян ; Вестник Московского университета : Экономика. – М. : издательство Изд-во Моск. ун-та (М.), 2017. – № 6. – С. 126-142.

311. Шахова, М. С., Соловова Л. А. Новые формы франчайзинга в современных условиях / М. С. Шахова, Л. А. Соловова; Научное обозрение: теория и практика. – 2016. – № 4. – С. 68-78.

312. Шахова, М. С., Сычева К. Г. Инновационный потенциал российского экспортного сектора / М. С. Шахова, К. Г. Сычева : Вестник Москов. ун-та. Серия 6: Экономика. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 2019. – № 2. – С. 116-137.

313. Шейн, С. От мороженого к Интернету. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / С. Шейн : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.

314. Шерешева, М. Ю. Индустрия туризма: последствия пандемии и условия развития / М. Ю. Шерешева : Профессорский журнал: рекреация и туризм. – 2020. – № 2. – С. 30-45.

315. Шерешева, М. Ю. Формы сетевого взаимодействия в туризме и маркетинг партнерских отношений / М. Ю. Шерешева : Новая экономика и региональная наука. – 2015. – № 2. – С. 25-27.

316. Шерешева, М. Ю., Оборин М. С. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере / М. Ю. Шерешева, М. С. Оборин : Управленец. – Екатеринбург. : – 2017. – № 4 (68). – С. 24-31.

317. Шульга, Д. Е. Регулирование договора коммерческой концессии (франчайзинга) в гражданском праве России: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Шульга Денис Евгеньевич. –Волгоград, 2005. – 169 с.

318. Экономика РФ после карантина: "Что дороже пачки макарон, будет под давлением" [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.dw.com/ru/jekonomika-rossii-ne-skoro-opravitsja-ot-posledstvij-karantina/a-54962310 (Дата обращения: 18.09.2020).

319. Энциклопедия российского бизнеса. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.openbusiness.ru/ (Дата обращения: 08.09.2021).

320. Юрист рассказала, чем законодательство о франчайзинге в России лучше западного [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://buybrand.ru/news/25893/ (Дата обращения: 11.09.2021).

321. Юрицин, А. А. Франчайзинг и договор коммерческой концессии: итоги и перспективы правового регулирования: монография / А. А. Юрицин. – М. : Юстицинформ, 2018. – 262 с.

322. Юсупова, Ш. Н. Особенности договора коммерческой концессии на современном этапе / Ш. Н. Юсупова // Закон и право. – 2018. – № 8. – С. 80-82.

323. Ягудин, С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С. Ю. Ягудин. – СПб. : Питер, 2011. – 256 с.

324. 20 главных мировых трендов франчайзинга. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://buybrand.ru/articles/25880/ (Дата обращения: 08.08.2021).

325. 30 самых выгодных франшиз — 2021. Рейтинг Forbes [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.forbes.ru/rating/432731-30-samyh-vygodnyh-franshiz-2021-reyting-forbes (Дата обращения: 08.08.2021).

326. Austin, E. Business Survival, Growth Model (BSGM) Canvas vs Business Model Canvas (BMC) / E. Austin // European Journal of Business and Innovation Research. – 2020. – Vol. 8. – № 1. – P.52-68.

327. Beere, R. The Role of Franchising on Industry Evolution: Assessing the Emergence of Franchising and its Impact on Structural Change. Palgrave Macmillan / R. Beere. – 2017. – P. 234-248.

328. Blair, R., Lafontaine F. The Economics of Franchising / R. Blair, F. Lafontaine // Cambridge University Press (CUP). – 2005. – 338 p.

329. British Franchise Association (bfa) [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.thebfa.org/about-us/industry-research/ (Дата обращения: 06.08.2020).

330. Code of Federal Regulation. PART 436 - DISCLOSURE REQUIREMENTS AND PROHIBITIONS CONCERNING FRANCHISING. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=3e0dc51eb68ce8d224e47f25ff832e91 (Дата обращения: 06.08.2020).

331. Diaz, R. M. Franchising / R. M. Diaz, S. Gurnick. – N Y.: Hasting House 1999. – P.12.

332. Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunities; Final Rule Federal Register / (Friday, March 30) Rules and Regulations. – 2007. – Vol. 72. – № 61. – P. 15444-15575.

333. European Franchise Report // European Franchise Federation, [Электронный ресурс] 2012. P. 2. – Режим доступа: http://www.eff-franchise.com/Data/PUBLICATION%202012%20EFF%20FRANCHISE%20REPORT.pdf (Дата обращения: 06.08.2020).

334. International Franchise Association (IFA) [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise (Дата обращения: 06.08.2020).

335. FEDERAL TRADE COMMISSION. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rules-and-guides (Дата обращения: 06.08.2020).

336. Fielt, E. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications / E. Fielt // Journal of Business Models. – 2013. – Vol. 1. – № 1. – P 85-105.

337. Franchise Update Media. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.franchising.com/ (Дата обращения: 06.08.2020).

338. Franchising: definition and descriptions. Eupopean Franchise Federation. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html (Дата обращения: 06.08.2020).

339. Frazer, L., Merrilees B., Wright O. Power and control in the franchise network: an investigation of ex-franchisees and brand piracy / L. Frezer, B Merriless // Journal of Marketing Management. – 2007. – Vol. 23. – №. 9-10. – P. 1037-1054.

340. Gerasimenko V. V., Golovanova E. Evaluation of consumer behaviour on the Internet under the conditions of pandemic shock based on search activity in the luxury segment в журнале Population and Economics / V. V. Gerasimenko, E. Golovanova // МГУ им. М.В. Ломоносова – M. : – 2021. – № 5(2). – С. 16-28.

341. Grossmann, R., Katz, M. Franchise bible / R. Grossmann, M. J. Katz. – Enterpreneur Press. – 2017. – 287 p.

342. GUIDE TO INTERNATIONAL MASTER FRANCHISE ARRANGEMENTS (SECOND EDITION) International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT). – Rome. – 2007. – 364 P.

343. Johnson, M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing Your Business Model / M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. – 2008. – № 86(12). – P. 50-59.

344. Linder, J., Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape / J. Linder. S. Cantrell // Accenture Institute for Strategic Change. – 2000. – 15 c.

345. Magretta, J. Why business models matter / J. Magretta // Harvard Business Review. – 2002. – Vol. 5. – P. 86–92.

346. Model franchise disclosure law. UNIDROIT (International Institute for the Unification of Private Law), [Электронный ресурс] Rome. UNIDROIT, 2004. – 68 p. – Режим доступа: https://www.unidroit.org/instruments/franchising/model-law (Дата обращения: 23.06.2020)

347. Morris, M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective / M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen // Journal of Business Research. – 2005. – № 58(6). – P. 726-735.

348. Most popular global mobile messenger apps as of October 2021, based on number of monthly active users. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/ (Дата обращения: 18.11.2021).

349. Murphy, P. «A Perfect Fit: Why the Franchise Sector Is Attractive to Private Equity» / P. Murphy, Franchise World. – 2003. – № 35(7) – p. 23.

350. Nathan G. Profitable Partnerships / Franchise Relationship Institute. − 2017. – P.77.

351. Nathan, G. Profitable Partnerships / Greg Nathan // Franchise Relationship Institute. − 2017. – 186 p.

352. Nathan, G. The Franchise E-Factor: A Franchisors Guide to Managing the Franchise Relationship / Greg Nathan // Franchise Relationship Institute. – 2007. – 97 p.

353. Neonakis, N. The franchise MBA: Mastering the Four Essential Steps to Owning a Franchise / Nick Neonakis. – CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013. – 214 p.

354. Norman, J. What No One Ever Tells You About Franchising: Real-Life Franchising Advice from 101 Successful Franchisors and Franchisees / J. Norman // Kaplan Business, 2006. – 208 p.

355. Nyadzyao, M. W., Matanda M. J., Rajaguru R. The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective / M. W. Nyadzyao, M. J. Matanda, R. Rajaguru // Journal of Business Research. – 2017. – Vol. 286. – P.435-445.

356. Olson, S. Dealing with franchise brokers: winning the game is knowinh how to play / FranchiseUpdate. – 2007. – www.franchise-update.com/articles/327/ (Дата обращения: 06.11.2020).

357. Peters, L. Genesis of a Model Law: the UNIDROIT Model Franchise Disclosure Law and its sources of inspiration / L. Peters // Uniform Law Review. – 2015. – Vol. 20. – P.81-115

358. Plenter, F., Fielt E., Hoffen M., Chasin F., Rosemann M. REPAINTING THE BUSINESS MODEL CANVAS FOR PEER-TO-PEER SHARING AND COLLABORATIVE CONSUMPTION. / F. Plenter, E. Fielt, M. Hoffen, F. Chasin, M. Rosemann // Research Paper. Twenty-Fifth (ECIS), Guimarães, Portugal. – 2017. – P.17

359. Renee Bailey. States That Require FDD Registration or Filing [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.franchisedirect.com/information/statesthatrequirefddregistrationorfiling/ (Дата обращения: 06.08.2020).

360. Reshetov, K. Y., Dudin M. N., Lyasnikov N. V., Leont'va L. S. Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture / K. Y. Reshetov, M. N. Dudin, N. V. Lyasnikov, L. S. Leont'va // Biosciences Biotechnology Research Asia, издательство Oriental Scientific Pub. Co. (India). – 2015. – 103-118 p.

361. SBA Procedural Notice No 2000-840. Identifying Franchise Loans [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sba.gov/sites/default/files/files/2000-840_0.pdf (дата обращения: 23.06.2020)

362. Shakhova M.S., Smorodinova M.V., Repushevskaya O.A., Tkach A.V. Digital Education in the Context of the Development of the Digital Economy: Technological Opportunities and Prospects. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering / M. S. Shakhova, M. V. Smorodinova, O. A. Repushevskaya, A. V. Tkach // Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication (Bhopal (M.P.), India), 2019. – Vol. 9. – № 1. – P. 3972-3976.

363. Shakhova, M. S., Dudin M. N., Rusakova E. P., Sizova Y.S. Digital Technologies as a Driver of Intellectual Stratification of Human Resources: Socio-Economic Inequality. International Journal of Recent Technology and Engineering / M. S. Shakhova, M. N. Dudin, E. R. Rusakova, Y. S. Sizova // Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication (Bhopal (M.P.), India), 2019. – Vol. 8. – № 2. – P. 4436-4440.

364. Shakhova, M. S., Dudin M. N., Shakhov O. F., Ivashchenko N. P. DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES IN THE ECONOMY (EVIDENCE FROM DIGITAL ENTREPRENEURSHIP). / M. Sю Shakhova., M. N. Dudin, O. F. Shakhov, N. P. Ivashchenko // REVISTA INCLUSIONES, 2020. – Vol. 7. – № SI. – P. 54-68

365. Shakhova, M. S., Dudin M. N., Shakhov O. F., Kuznetsova E. I. THE SHARING ECONOMY IS A NEW FORMAT OF SOCIAL INTERACTIONS IN THE 21ST CENTURY,

REVISTA INCLUSIONES / M. S. Shakhova, M. N. Dudin, O. F. Shakhov. – 2019. – Vol. 6. – № 4. – P. 19-26.

366. Shakhova, M. S., Ivashchenko N. P., Kamyshansky, Govorova V. A. Innovative entrepreneurship: russian and international development features. / M. S. Shakhova, N. P. Ivashchenko, V. A. Kamyshansky, A.V. Govorova // AMAZONIA INVESTIGA, 2019. – Vol. 8. – № 23. – P. 37-42

367. Shakhova, M. S., Maximov D. A., Mishin Y. V., Zharov A. N., Lopukhina R. V. Entrepreneurship in Educational Organisations: Innovations and Technologies. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering / M. S. Shakhova, D. A. Maximov, Y. V. Mishin, A. N. Zharov, R. V. Lopukhina // Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication (Bhopal (M.P.), India), 2019. – Vol. 9. – № 7. – P. 3886-3891.

368. Sheresheva M., Polukhina A., Efremova M., Suranova O., Agalakova O., Antonov-Ovseenko A. The Concept of Sustainable Rural Tourism Development in the Face of COVID-19 Crisis / M. Sheresheva, A. Polukhina, M. Efremova, O. Suranova, O. Agalakova, A. Antonov-Ovseenko // Evidence from Russia: JOURNAL OF RISK AND FINANCIAL MANAGEMENT, 2021. – Т. 14. – № 1. – С. 1-20.

369. Sheresheva M.Y. Coronavirus and Tourism / M. Y. Sheresheva // Population and Economics: МГУ им. М. В. Ломоносова. – М. : – 2020. – Т. 4. – № 2. – С. 72-76.

370. USCS Report: Franchising Industry - A Reference for U.S. Exporters [Электронный ресурс]– Режим доступа: https://www.franchising.com/articles/uscs_report_franchising_industry__a_reference_for_us_exporters.html(Дата обращения: 03.09.2021).

371. Top 100 franchises [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings?page=1 (Дата обращения: 06.11.2020).

372. What is a franchise? IFA. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.franchise.org/what-is-a-franchise (Дата обращения: 23.06.2020)

373. Wu, C.-W. Antecedents of franchise strategy and performance / C.-W. Wu // Journal of Business Research. – 2015. – Vol. 68. – P. 1582.

374. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research / C. Zott, R. Amin, L. Massa // Journal of Management. – 2011. – № 37(4). – P. 1019-1028.

Приложение А

(справочно)

Таблица А. – Изменения в главе 54 "Коммерческая концессия" ГК РФ

№ статьи	Действующий закон	Предлагаемая редакция*	Комментарий
	Глава 54 "Коммерческая концессия"	Глава 54 "Коммерческая концессия" ***(франчайзинг)***	Добавить в название главы терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга
Статья 1027. Договор коммерческой концессии ***(франчайзинга)***	1. По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау). 2. Договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта	1. По договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** одна сторона (правообладатель ***(франчайзер)*** обязуется предоставить другой стороне (пользователю ***(франчайзи)*** за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя ***(франчайзи)*** комплекс принадлежащих правообладателю ***(франчайзеру)*** исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау). 2. Договор коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга

Продолжение таблицы А.

Статья 1027. Договор коммерческой концессии ***(франчайзинга)***	правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг). 3. Сторонами по договору коммерческой концессии могут быть коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей. 4. К договору коммерческой концессии соответственно применяются правила раздела VII настоящего Кодекса о лицензионном договоре, если это не противоречит положениям настоящей главы и существу договора коммерческой концессии.	опыта правообладателя ***(франчайзера)*** в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя ***(франчайзера)*** или произведенных пользователем ***(франчайзи)***, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг). 3. Сторонами по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** могут быть коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей. 4. К договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** соответственно применяются правила раздела VII настоящего Кодекса о лицензионном договоре, если это не противоречит положениям настоящей главы и существу договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)***.	
Статья 1028. Форма и регистрация договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)***	1. Договор коммерческой концессии должен быть заключен в письменной форме. Несоблюдение письменной формы договора влечет его недействительность. Такой договор считается ничтожным.	1. Договор коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** должен быть заключен в письменной форме. Несоблюдение письменной формы договора влечет его недействительность. Такой договор считается ничтожным.	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга

Продолжение таблицы А.

	2. Предоставление права использования в предпринимательской деятельности пользователя комплекса принадлежащих правообладателю исключительных прав по договору коммерческой концессии подлежит государственной регистрации в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности. При несоблюдении требования о государственной регистрации предоставление права использования считается несостоявшимся.	2. Предоставление права использования в предпринимательской деятельности пользователя ***(франчайзи)*** комплекса принадлежащих правообладателю ***(франчайзеру)*** исключительных прав по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** подлежит государственной регистрации в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности. При несоблюдении требования о государственной регистрации предоставление права использования считается несостоявшимся.	
Статья 1029. Коммерческая субконцессия ***(субфранчайзинг)***	1. Договором коммерческой концессии может быть предусмотрено право пользователя разрешать другим лицам использование предоставленного ему комплекса исключительных прав или части этого комплекса на условиях субконцессии, согласованных им с правообладателем либо определенных в договоре коммерческой концессии. В договоре может быть предусмотрена обязанность пользователя предоставить в течение определенного срока определенному числу лиц право пользования указанными правами на условиях субконцессии. Договор коммерческой субконцессии не может быть заключен на более длительный срок, чем договор	1. Договором коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** может быть предусмотрено право пользователя ***(франчайзи)*** разрешать другим лицам использование предоставленного ему комплекса исключительных прав или части этого комплекса на условиях субконцессии ***(субфранчайзинга)***, согласованных им с правообладателем ***(франчайзером)*** либо определенных в договоре коммерческой концессии ***(франчайзинга)***. В договоре может быть предусмотрена обязанность пользователя ***(франчайзи)*** предоставить в течение определенного срока определенному числу лиц право пользования указанными правами на условиях субконцессии ***(субфранчайзинга)***. Договор коммерческой субконцессии ***(субфранчайзинга)*** не может быть заключен на более длительный срок, чем договор	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга

Продолжение таблицы А

	коммерческой концессии, на основании которого он заключается. 2. Если договор коммерческой концессии является недействительным, недействительны и заключенные на основании его договоры коммерческой субконцессии. 3. Если иное не предусмотрено договором коммерческой концессии, заключенным на срок, при его досрочном прекращении права и обязанности вторичного правообладателя по договору коммерческой субконцессии (пользователя по договору коммерческой концессии) переходят к правообладателю, если он не откажется от принятия на себя прав и обязанностей по этому договору. Это правило соответственно применяется при расторжении договора коммерческой концессии, заключенного без указания срока. 4. Пользователь несет субсидиарную ответственность за вред, причиненный правообладателю действиями вторичных пользователей, если иное не предусмотрено договором коммерческой концессии. 5. К договору коммерческой субконцессии применяются предусмотренные настоящей главой правила о договоре.	коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, на основании которого он заключается. 2. Если договор коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** является недействительным, недействительны и заключенные на основании его договоры коммерческой субконцессии ***(субфранчайзинга)***. 3. Если иное не предусмотрено договором коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, заключенным на срок, при его досрочном прекращении права и обязанности вторичного правообладателя ***(субфранчайзера)*** по договору коммерческой субконцессии ***(субфранчайзинга)*** (пользователя по договору коммерческой концессии) переходят к правообладателю, если он не откажется от принятия на себя прав и обязанностей по этому договору. Это правило соответственно применяется при расторжении договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, заключенного без указания срока. 4. Пользователь ***(франчайзи)*** несет субсидиарную ответственность за вред, причиненный правообладателю ***(франчайзеру)*** действиями вторичных пользователей ***(субфранчайзи)***, если иное не предусмотрено договором коммерческой концессии ***(франчайзинга)***.	

Продолжение таблицы А

	коммерческой концессии, если иное не вытекает из особенностей субконцессии	5. К договору коммерческой субконцессии ***(субфранчайзинга)*** применяются предусмотренные настоящей главой правила о договоре коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, если иное не вытекает из особенностей субконцессии.	
Статья 1030. Вознаграждение по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)***	Вознаграждение по договору коммерческой концессии может выплачиваться пользователем правообладателю в форме фиксированных разовых и (или) периодических платежей, отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, передаваемых правообладателем для перепродажи, или в иной форме, предусмотренной договором.	Вознаграждение по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, может выплачиваться пользователем ***(франчайзи)***, правообладателю ***(франчайзеру)***, в форме фиксированных разовых и (или) периодических платежей, отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, передаваемых правообладателем ***(франчайзером)***, для перепродажи, или в иной форме, предусмотренной договором.	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга
Статья 1031. Обязанности правообладателя ***(франчайзинга)***	1. Правообладатель обязан передать пользователю техническую и коммерческую документацию и предоставить иную информацию, необходимую пользователю для осуществления прав, предоставленных ему по договору коммерческой концессии, а также проинструктировать пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав. 2. Если договором коммерческой концессии не предусмотрено иное, правообладатель обязан: обеспечить государственную регистрацию предоставления права использования в предпринимательской	Правообладатель ***(франчайзер)*** обязан передать пользователю ***(франчайзи)*** техническую и коммерческую документацию и предоставить иную информацию, необходимую пользователю ***(франчайзи)*** для осуществления прав, предоставленных ему по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, проинструктировать пользователя ***(франчайзи)*** и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав, обеспечить государственную регистрацию предоставления права использования в предпринимательской деятельности пользователя ***(франчайзи)*** комплекса принадлежащих правообладателю	1. Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга. 2. Установить в качестве императивных обязательств правообладателя (франчайзера) правила п.2 действующей редакции.

Продолжение таблицы А

	деятельности пользователя комплекса принадлежащих правообладателю исключительных прав по договору коммерческой концессии, оказывать пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников; контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем на основании договора коммерческой концессии.	***(франчайзеру)*** исключительных прав по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, оказывать пользователю ***(франчайзи)*** постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников; контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем ***(франчайзи)*** на основании договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)***.	
Статья 1032. Обязанности пользователя ***(франчайзи)***	С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой пользователем по договору коммерческой концессии, пользователь обязан: использовать при осуществлении предусмотренной договором деятельности коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации правообладателя указанным в договоре образом; обеспечивать соответствие качества производимых им на основе договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно правообладателем;	С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой пользователем ***(франчайзи)*** по договору коммерческой концессии, пользователь ***(франчайзи)*** обязан: использовать при осуществлении предусмотренной договором деятельности коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации правообладателя ***(франчайзера)*** указанным в договоре образом; обеспечивать соответствие качества производимых им на основе договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно правообладателем ***(франчайзером)***; соблюдать инструкции и указания правообладателя ***(франчайзера)***, направленные на обеспечение соответствия характера,	1. Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга. 2. Исключить из статьи последний абзац.

Продолжение таблицы А

	соблюдать инструкции и указания правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется правообладателем, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав; оказывать покупателям (заказчикам) все дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у правообладателя; не разглашать секреты производства (ноу-хау) правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию; предоставить оговоренное количество субконцессий, если такая обязанность предусмотрена договором; информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу договора коммерческой концессии.	способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется правообладателем ***(франчайзером)***, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых пользователем ***(франчайзи)*** при осуществлении предоставленных ему по договору прав; оказывать покупателям (заказчикам) все дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у правообладателя ***(франчайзера)***; не разглашать секреты производства (ноу-хау) правообладателя ***(франчайзера)*** и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию; предоставить оговоренное количество субконцессий ***(субфраншиз)***, если такая обязанность предусмотрена договором.	

Продолжение таблицы А

Статья 1033. Ограничения прав сторон по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)***	1. Договором коммерческой концессии могут быть предусмотрены ограничения прав сторон по этому договору, в частности могут быть предусмотрены: обязательство правообладателя не предоставлять другим лицам аналогичные комплексы исключительных прав для их использования на закрепленной за пользователем территории либо воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой территории; обязательство пользователя не конкурировать с правообладателем на территории, на которую распространяется действие договора коммерческой концессии в отношении предпринимательской деятельности, осуществляемой пользователем с использованием принадлежащих правообладателю исключительных прав; отказ пользователя от получения по договорам коммерческой концессии аналогичных прав у конкурентов (потенциальных конкурентов) правообладателя; обязательство пользователя реализовывать, в том числе перепродавать, произведенные и (или) закупленные товары, выполнять работы или оказывать услуги с использованием принадлежащих правообладателю исключительных прав по установленным	1. Договором коммерческой концессии ***(франчайзинга***) могут быть предусмотрены ограничения прав сторон по этому договору, в частности могут быть предусмотрены: обязательство правообладателя ***(франчайзера)*** не предоставлять другим лицам аналогичные комплексы исключительных прав для их использования на закрепленной за пользователем территории либо воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой территории; обязательство пользователя ***(франчайзи)*** не конкурировать с правообладателем ***(франчайзером)*** на территории, на которую распространяется действие договора коммерческой концессии ***(франчайзинга***) в отношении предпринимательской деятельности, осуществляемой пользователем ***(франчайзи)*** с использованием принадлежащих правообладателю ***(франчайзеру)*** исключительных прав; отказ пользователя ***(франчайзи)*** от получения по договорам коммерческой концессии ***(франчайзинга***) аналогичных прав у конкурентов (потенциальных конкурентов) правообладателя ***(франчайзера)***; обязательство пользователя ***(франчайзи)*** реализовывать, в том числе перепродавать, произведенные и (или) закупленные товары, выполнять работы или оказывать услуги с использованием принадлежащих правообладателю ***(франчайзеру)*** исключительных прав по установленным	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга

Продолжение таблицы А

	правообладателем ценам, а равно обязательство пользователя не осуществлять реализацию аналогичных товаров, выполнение аналогичных работ или оказание аналогичных услуг с использованием товарных знаков или коммерческих обозначений других правообладателей; обязательство пользователя продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги исключительно в пределах определенной территории; обязательство пользователя согласовывать с правообладателем место расположения коммерческих помещений, используемых при осуществлении предоставленных по договору исключительных прав, а также их внешнее и внутреннее оформление. 2. Условия договора коммерческой концессии, предусматривающие обязательство пользователя продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги исключительно покупателям (заказчикам), имеющим место нахождения, место жительства на определенной договором территории, являются ничтожными. 3. Ограничительные условия могут быть признаны недействительными по требованию антимонопольного органа или иного заинтересованного лица, если эти условия с учетом состояния	правообладателем ***(франчайзером)*** ценам, а равно обязательство пользователя ***(франчайзи)*** не осуществлять реализацию аналогичных товаров, выполнение аналогичных работ или оказание аналогичных услуг с использованием товарных знаков или коммерческих обозначений других правообладателей ***(франчайзеров)***; обязательство пользователя ***(франчайзи)*** продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги исключительно в пределах определенной территории; обязательство пользователя ***(франчайзи)*** согласовывать с правообладателем ***(франчайзером)*** место расположения коммерческих помещений, используемых при осуществлении предоставленных по договору исключительных прав, а также их внешнее и внутреннее оформление. 2. Условия договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, предусматривающие обязательство пользователя ***(франчайзи)*** продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги исключительно покупателям (заказчикам), имеющим место нахождения, место жительства на определенной договором территории, являются ничтожными. 3. Ограничительные условия могут быть признаны недействительными по требованию антимонопольного органа или иного заинтересованного лица, если эти условия с учетом состояния соответствующего рынка и экономического положения сторон	

Продолжение таблицы А

	соответствующего рынка и экономического положения сторон противоречат антимонопольному законодательству.	противоречат антимонопольному законодательству.	
Статья 1034. Ответственность правообладателя ***(франчайзера)*** по требованиям, предъявляемым к пользователю ***(франчайзи)***	Правообладатель несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к пользователю требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) пользователем по договору коммерческой концессии. По требованиям, предъявляемым к пользователю как изготовителю продукции (товаров) правообладателя, правообладатель отвечает солидарно с пользователем.	Правообладатель ***(франчайзер)*** несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к пользователю требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) пользователем ***(франчайзи)*** по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)***. По требованиям, предъявляемым к пользователю ***(франчайзи)*** как изготовителю продукции (товаров) правообладателя ***(франчайзера)***, правообладатель ***(франчайзер)*** отвечает солидарно с пользователем ***(франчайзи)***.	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга
Статья 1035. Преимущественное право пользователя ***(франчайзи)*** на заключение договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** на новый срок	1. Пользователь, надлежащим образом исполнявший свои обязанности, по истечении срока договора коммерческой концессии имеет преимущественное право на заключение договора на новый срок. При заключении договора коммерческой концессии на новый срок условия договора могут быть изменены по соглашению сторон. 2. Если правообладатель отказал пользователю в заключении договора коммерческой концессии на новый срок, но в течение года со дня истечения срока договора с ним заключил с другим лицом	1. Пользователь ***(франчайзи)***, надлежащим образом исполнявший свои обязанности, по истечении срока договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** имеет преимущественное право на заключение договора на новый срок. При заключении договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** на новый срок условия договора могут быть изменены по соглашению сторон. 2. Если правообладатель ***(франчайзер)*** отказал пользователю ***(франчайзи)*** в заключении договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** на новый срок, но в течение года со дня истечения срока договора с ним	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга

Продолжение таблицы А

	договор коммерческой концессии, по которому предоставлены те же права, какие были предоставлены пользователю по прекратившемуся договору, на тех же условиях, пользователь вправе потребовать по своему выбору в суде перевода на себя прав и обязанностей по заключенному договору и возмещения убытков, причиненных отказом возобновить с ним договор коммерческой концессии, или только возмещения таких убытков.	заключил с другим лицом договор коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, по которому предоставлены те же права, какие были предоставлены пользователю ***(франчайзи)*** по прекратившемуся договору, на тех же условиях, пользователь ***(франчайзи)*** вправе потребовать по своему выбору в суде перевода на себя прав и обязанностей по заключенному договору и возмещения убытков, причиненных отказом возобновить с ним договор коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, или только возмещения таких убытков.	
Статья 1036. Изменение договора коммерческой концессии ***(франчайзинга***)	1. Договор коммерческой концессии может быть изменен в соответствии с правилами главы 29 настоящего Кодекса. 2. Изменение договора коммерческой концессии подлежит государственной регистрации в порядке, установленном пунктом 2 статьи 1028 настоящего Кодекса.	1. Договор коммерческой концессии ***(франчайзинга***) может быть изменен в соответствии с правилами главы 29 настоящего Кодекса. 2. Изменение договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** подлежит государственной регистрации в порядке, установленном пунктом 2 статьи 1028 настоящего Кодекса.	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга
Статья 1037. Прекращение договора коммерческой концессии ***(франчайзинга***)	1. Каждая из сторон договора коммерческой концессии, заключенного без указания срока его действия, во всякое время вправе отказаться от договора, уведомив об этом другую сторону за шесть месяцев, если договором не предусмотрен более продолжительный срок. Каждая из сторон договора коммерческой концессии, заключенного на определенный срок или без указания срока	1. Каждая из сторон договора коммерческой концессии ***(франчайзинга***), заключенного на определенный срок, во всякое время вправе отказаться от договора, уведомив об этом другую сторону не позднее чем за тридцать дней, если договором предусмотрена возможность его прекращения уплатой денежной суммы, установленной в качестве отступного.	1. Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике франчайзинга. 2. Исключить первый абзац п.1. 3. Во втором абзаце п.1. исключить «без указания срока действия». 4. В п.3 исключить «а также расторжение договора,

Продолжение таблицы А

	его действия, во всякое время вправе отказаться от договора, уведомив об этом другую сторону не позднее чем за тридцать дней, если договором предусмотрена возможность его прекращения уплатой денежной суммы, установленной в качестве отступного. 1.1. Правообладатель вправе отказаться от исполнения договора коммерческой концессии полностью или частично в случае: нарушения пользователем условий договора о качестве производимых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг; грубого нарушения пользователем инструкций и указаний правообладателя, направленных на обеспечение соответствия условиям договора характера, способов и условий использования предоставленного комплекса исключительных прав; нарушения пользователем обязанности выплатить правообладателю вознаграждение в установленный договором срок. Односторонний отказ правообладателя от исполнения договора возможен в случае, если пользователь после направления ему правообладателем письменного требования об устранении нарушения не устранил его в разумный срок или вновь	1.1. Правообладатель ***(франчайзер***) вправе отказаться от исполнения договора коммерческой концессии ***(франчайзинга***) полностью или частично в случае: нарушения пользователем ***(франчайзи***) условий договора о качестве производимых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг; грубого нарушения пользователем ***(франчайзи***) инструкций и указаний правообладателя, направленных на обеспечение соответствия условиям договора характера, способов и условий использования предоставленного комплекса исключительных прав; нарушения пользователем ***(франчайзи***) обязанности выплатить правообладателю ***(франчайзеру***) вознаграждение в установленный договором срок. Односторонний отказ правообладателя ***(франчайзера***) от исполнения договора возможен в случае, если пользователь ***(франчайзи***) после направления ему правообладателем ***(франчайзером***) письменного требования об устранении нарушения не устранил его в разумный срок или вновь совершил такое нарушение в течение одного года с даты направления ему указанного требования. 2. Досрочное расторжение договора коммерческой концессии ***(франчайзинга***), заключенного с указанием срока, подлежат государственной регистрации в порядке,	заключенного без указания срока».

Продолжение таблицы А

	совершил такое нарушение в течение одного года с даты направления ему указанного требования. 2. Досрочное расторжение договора коммерческой концессии, заключенного с указанием срока, а также расторжение договора, заключенного без указания срока, подлежат государственной регистрации в порядке, установленном пунктом 2 статьи 1028 настоящего Кодекса. 3. В случае прекращения принадлежащего правообладателю права на товарный знак, знак обслуживания или на коммерческое обозначение, когда такое право входит в комплекс исключительных прав, предоставленных пользователю по договору коммерческой концессии, без замены прекратившегося права новым аналогичным правом договор коммерческой концессии прекращается. 4. При объявлении правообладателя или пользователя несостоятельным (банкротом) договор коммерческой концессии прекращается.	установленном пунктом 2 статьи 1028 настоящего Кодекса. 3. В случае прекращения принадлежащего правообладателю ***(франчайзеру***) права на товарный знак, знак обслуживания или на коммерческое обозначение, когда такое право входит в комплекс исключительных прав, предоставленных пользователю ***(франчайзи***) по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга***), без замены прекратившегося права новым аналогичным правом договор коммерческой концессии ***(франчайзинга***) прекращается. 4. При объявлении правообладателя ***(франчайзера***) или пользователя ***(франчайзи***) несостоятельным (банкротом) договор коммерческой концессии ***(франчайзинга***) прекращается.	
Статья 1038. Сохранение договора коммерческой концессии в силе	1. Переход к другому лицу какого-либо исключительного права, входящего в предоставленный пользователю комплекс исключительных прав, не является основанием для изменения или	1. Переход к другому лицу какого-либо исключительного права, входящего в предоставленный пользователю ***(франчайзи***) комплекс исключительных прав, не является основанием для изменения или расторжения	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике

Продолжение таблицы А

при перемене сторон ***(франчайзинга***)	расторжения договора коммерческой концессии. Новый правообладатель становится стороной этого договора в части прав и обязанностей, относящихся к перешедшему исключительному праву. 2. В случае смерти правообладателя его права и обязанности по договору коммерческой концессии переходят к наследнику при условии, что он зарегистрирован или в течение шести месяцев со дня открытия наследства зарегистрируется в качестве индивидуального предпринимателя. В противном случае договор прекращается. Осуществление прав и исполнение обязанностей умершего правообладателя до принятия наследником этих прав и обязанностей или до регистрации наследника в качестве индивидуального предпринимателя осуществляются управляющим, назначаемым нотариусом.	договора коммерческой концессии ***(франчайзинга***). Новый правообладатель ***(франчайзер***) становится стороной этого договора в части прав и обязанностей, относящихся к перешедшему исключительному праву. 2. В случае смерти правообладателя ***(франчайзера***) его права и обязанности по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга***) переходят к наследнику при условии, что он зарегистрирован или в течение шести месяцев со дня открытия наследства зарегистрируется в качестве индивидуального предпринимателя. В противном случае договор прекращается. Осуществление прав и исполнение обязанностей умершего правообладателя ***(франчайзера)*** до принятия наследником этих прав и обязанностей или до регистрации наследника в качестве индивидуального предпринимателя осуществляются управляющим, назначаемым нотариусом.	
Статья 1039. Последствия изменения коммерческого обозначения	В случае изменения правообладателем коммерческого обозначения, входящего в комплекс исключительных прав, предоставленных пользователю по договору коммерческой концессии, этот договор продолжает действовать в отношении нового коммерческого обозначения правообладателя, если пользователь не потребует расторжение договора и возмещение убытков. В случае продолжения действия договора	В случае изменения правообладателем ***(франчайзером)*** коммерческого обозначения, входящего в комплекс исключительных прав, предоставленных пользователю ***(франчайзи)*** по договору коммерческой концессии ***(франчайзинга)***, этот договор продолжает действовать в отношении нового коммерческого обозначения правообладателя ***(франчайзера)***, если пользователь ***(франчайзи)*** не потребует расторжение договора и возмещение убытков. В случае продолжения	Добавить в текст статьи терминологии, принятой в мировой практике

Продолжение таблицы А

	пользователь вправе потребовать соразмерного уменьшения причитающегося правообладателю вознаграждения.	действия договора пользователь ***(франчайзи)*** вправе потребовать соразмерного уменьшения причитающегося правообладателю ***(франчайзеру)*** вознаграждения.	
Статья 1040. Последствия прекращения исключительного права, пользование которым предоставлено по договору коммерческой концессии (франчайзинга)	Если в период действия договора коммерческой концессии истек срок действия исключительного права, пользование которым предоставлено по этому договору, либо такое право прекратилось по иному основанию, договор коммерческой концессии продолжает действовать, за исключением положений, относящихся к прекратившемуся праву, а пользователь, если иное не предусмотрено договором, вправе потребовать соразмерного уменьшения причитающегося правообладателю вознаграждения. В случае прекращения принадлежащего правообладателю исключительного права на товарный знак, знак обслуживания или на коммерческое обозначение наступают последствия, предусмотренные пунктом 3 статьи 1037 и статьей 1039 настоящего Кодекса.	Если в период действия договора коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** истек срок действия исключительного права, пользование которым предоставлено по этому договору, либо такое право прекратилось по иному основанию, договор коммерческой концессии ***(франчайзинга)*** продолжает действовать, за исключением положений, относящихся к прекратившемуся праву, а пользователь ***(франчайзи)***, если иное не предусмотрено договором, вправе потребовать соразмерного уменьшения причитающегося правообладателю ***(франчайзеру)*** вознаграждения. В случае прекращения принадлежащего правообладателю ***(франчайзеру)*** исключительного права на товарный знак, знак обслуживания или на коммерческое обозначение наступают последствия, предусмотренные пунктом 3 статьи 1037 и статьей 1039 настоящего Кодекса.	Добавить в название и текст статьи терминологии, принятой в мировой практике
Статья _ Раскрытие информации до подписания договора коммерческой концессии (франчайзинга)		**1. До подписания договора коммерческой концессии (франчайзинга) правообладатель (франчайзер) предоставляет потенциальному пользователю (франчайзи) проект договора и документ о раскрытии информации о франшизе до заключения договора.**	Добавить новую статью.

Продолжение таблицы А

		2. Информационный документ должен включать следующие сведения о франшизе, если они не содержатся в проекте договора коммерческой концессии (франчайзинга): ***Организационные характеристики франшизы (реквизиты франчайзера, корпоративная структура, история компании и бизнес-опыт франчайзера, количество франчайзинговых и корпоративных точек, информация об объектах, входящих в комплекс предоставляемых прав по договору)*** ***Экономические характеристики франшизы (финансовые показатели и отчетность, экономическое обоснование прогнозируемых доходов, бизнес-план стандартной франчайзинговой точки)*** ***Правовые характеристики франшизы (условия продления и расторжения договора, порядок разрешения споров, штрафные положения, судебные разбирательства и процедуры банкротства)*** ***Финансовые условия вхождения и участия во франчайзинговой сети*** ***Обязательства сторон*** ***3. Предоставление документа о раскрытии информации о франшизе до заключения договора сопровождается установкой режима конфиденциальности для защиты***	

Продолжение таблицы А

		коммерческой тайны правообладателя (франчайзера) путем заключения соглашения о неразглашении конфиденциальной информации. ***4. Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации определяет:*** ***перечень информации, на которую распространяется режим «нераскрытия» (конфиденциальности);*** ***обязанности сторон/стороны воздерживаться от раскрытия/передачи такой информации третьим лицам;*** ***ответственность (штрафы) за неправомерное раскрытие конфиденциальной информации.***	

**Все изменения выделены жирным курсивом*

Приложение Б

(справочно)

Таблица Б – Изменения в Кодексе Этики

Положения Кодекса	**Действующая редакция**	***Предлагаемые изменения и дополнения****	и
ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	Основной целью настоящего Этического кодекса (далее – «Кодекс») является содействие созданию в России цивилизованного сообщества профессионалов и бизнеса в сфере франчайзинга, в частности, способствование ведению этичных и добросовестных переговоров при заключении сделок в сфере франчайзинга, а также соблюдение баланса прав и законных интересов участников правоотношений в данной области. Настоящий Кодекс распространяется на Российскую Ассоциацию Франчайзинга (далее – «РАФ»), её членов, а также на других участников делового оборота, связанного с рынком франчайзинга на территории России, признавших и принявших данный Кодекс. Предпринимательская деятельность в области франчайзинга является общественно значимой и экономически привлекательной, что подразумевает	Основной целью настоящего Этического кодекса (далее – «Кодекс») является содействие созданию в России цивилизованного сообщества профессионалов и бизнеса в сфере франчайзинга, в частности, способствование ведению этичных и добросовестных переговоров при заключении сделок в сфере франчайзинга, а также соблюдение баланса прав и законных интересов участников правоотношений в данной области. Настоящий Кодекс распространяется на Российскую Ассоциацию Франчайзинга (далее – «РАФ»), её членов, а также на других участников делового оборота, связанного с рынком франчайзинга на территории России, признавших и принявших данный Кодекс. Предпринимательская деятельность в области франчайзинга является общественно значимой и экономически привлекательной, что подразумевает признание и принятие на себя участниками делового оборота	Без изменений

Продолжение таблицы Б			
	признание и принятие на себя участниками делового оборота обязательств действовать в общественных и экономических интересах добросовестным образом, этично и справедливо. Участники рынка франчайзинга осознают свою высокую социальную ответственность перед обществом и государством, принимают и обязуются выполнять требования настоящего Кодекса. Настоящий Кодекс устанавливает определённые принципы и правила, которых необходимо придерживаться при ведении предпринимательской деятельности в области франчайзинга. Участники делового оборота должны стремиться соблюдать правила добросовестной конкуренции при осуществлении своей предпринимательской деятельности и не причинять вред деловой репутации, положению и экономическим интересам друг друга в результате ненадлежащего поведения, в том числе недобросовестных переговоров при ведении бизнеса по модели франчайзинга.	обязательств действовать в общественных и экономических интересах добросовестным образом, этично и справедливо. Участники рынка франчайзинга осознают свою высокую социальную ответственность перед обществом и государством, принимают и обязуются выполнять требования настоящего Кодекса. Настоящий Кодекс устанавливает определённые принципы и правила, которых необходимо придерживаться при ведении предпринимательской деятельности в области франчайзинга. Участники делового оборота должны стремиться соблюдать правила добросовестной конкуренции при осуществлении своей предпринимательской деятельности и не причинять вред деловой репутации, положению и экономическим интересам друг друга в результате ненадлежащего поведения, в том числе недобросовестных переговоров при ведении бизнеса по модели франчайзинга.	
ФРАНЧАЙЗИНГ	Франчайзинг - это система (метод) продвижения товаров и/или услуг на определенной территории, которая включает распоряжение правами на объекты интеллектуальной собственности и которая основана на тесном, продолжительном, гражданско-правовом	*ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА* *Франчайзинг – это система взаимовыгодных партнерских отношений независимых субъектов рынка, в основе которой лежит соглашение о предоставлении одной стороной – франчайзером (правообладателем) другой*	✓ Изменить название раздела ✓ Скорректировать определение франчайзинга с акцентом на его сущность как формы

Продолжение таблицы Б			
	сотрудничестве между независимыми юридическими субъектами (сторонами) - франчайзером (правообладателем) и франчайзи (пользователем). В рамках взаимодействия по модели франчайзинга франчайзер предоставляет франчайзи право использовать в предпринимательской деятельности комплекс исключительных прав, включающий право на товарные знаки (знаки обслуживания), а также права на другие объекты исключительных прав, в том числе ноу-хау, а франчайзи обязуется вести предпринимательскую деятельность с использованием указанного (предоставленного) комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта франчайзера, в соответствии с системой (методом) ведения предпринимательской деятельности и стандартами (инструкциями) франчайзера и выплачивать франчайзеру вознаграждение, установленное заключенным между сторонами соглашением. В процессе работы франчайзи имеет право на необходимую техническую и консультационную поддержку со стороны франчайзера в рамках и в период действия соглашения. Если система ведения предпринимательской деятельности	*стороне – франчайзи (пользователю) право использовать интеллектуальную собственность, принадлежащую франчайзеру (правообладателю).* В рамках взаимодействия по модели франчайзинга франчайзер предоставляет франчайзи право использовать в предпринимательской деятельности комплекс исключительных прав, включающий право на товарные знаки (знаки обслуживания), а также права на другие объекты исключительных прав, в том числе ноу-хау, а франчайзи обязуется вести предпринимательскую деятельность с использованием указанного (предоставленного) комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта франчайзера, в соответствии с системой (методом) ведения предпринимательской деятельности и стандартами (инструкциями) франчайзера и выплачивать франчайзеру вознаграждение, установленное заключенным между сторонами соглашением. В процессе работы франчайзи имеет право на необходимую техническую и консультационную поддержку со стороны франчайзера в рамках и в период действия соглашения. Если система ведения предпринимательской деятельности	бизнес сотрудничества вместо определения с маркетинговым подходом

Продолжение таблицы Б			
	франчайзера предусматривает приобретение франчайзи определенных товаров, поставка товаров может осуществляться непосредственно от франчайзера или третьих лиц.	франчайзера предусматривает приобретение франчайзи определенных товаров, поставка товаров может осуществляться непосредственно от франчайзера или третьих лиц.	
	Бизнес-модель франчайзинга базируется на основополагающем принципе свободы договора (ст. 421 ГК РФ). Стороны свободны в заключении договора и вправе заключить договор коммерческой концессии или лицензионный договор, а также иные, сопутствующие договоры (напр., договор поставки, договор об оказании услуг), определяющие их права и обязанности, а также условия для наиболее эффективного сотрудничества.	Бизнес-модель франчайзинга базируется на основополагающем принципе свободы договора (ст. 421 ГК РФ). Стороны свободны в заключении договора и вправе заключить договор коммерческой концессии или лицензионный договор, а также иные, сопутствующие договоры (напр., договор поставки, договор об оказании услуг), определяющие их права и обязанности, а также условия для наиболее эффективного сотрудничества.	Это положение остается в Кодексе в случае отсутствия юридического закрепления в законодательстве термина «франчайзинг»
ОСНОВНЫЕ ПРАВА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН	Франчайзер является инициатором франчайзинговой сети (бизнеса, развивающегося по модели франчайзинга), которая состоит из его собственного бизнеса и бизнеса в совокупности его франчайзи. При этом франчайзер выступает гарантом деятельности, осуществляемой в рамках данной бизнес-модели. Франчайзер является обладателем прав на объекты интеллектуальной собственности (исключительных прав или прав использования), предоставляемые в рамках соглашения с франчайзи. Франчайзер обязуется: успешно развивать свою бизнес-систему (метод ведения предпринимательской	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ФРАНЧАЙЗЕРА Франчайзер является инициатором франчайзинговой сети (бизнеса, развивающегося по модели франчайзинга), которая состоит из его собственного бизнеса и бизнеса в совокупности его франчайзи. При этом франчайзер выступает гарантом деятельности, осуществляемой в рамках данной бизнес-модели. *Обязательства до начала продажи франшизы и формирования франчайзинговой сети:* • *работать в бизнесе не менее двух лет;* • *оценить готовность компании к развитию по франчайзингу по*	✓ Изменить название раздела и разделить на «Обязательства франчайзера» и «Обязательства франчайзи» ✓ Дополнить обязательства до начала продажи франшизы ✓ Добавить обязательство франчайзера предоставить потенциальному франчайзи полную

Продолжение таблицы Б			
	деятельности) самостоятельно в течение разумного периода времени до начала ведения бизнеса по модели франчайзинга, имея, как минимум, одно «пилотное» (своё) предприятие (магазин, точку продаж, ресторан, кафе, салон, отель и т.д.), и передает франчайзи техническую и коммерческую документацию, а также предоставляет иную информацию, необходимую франчайзи для осуществления прав, предоставленных ему по соглашению; франчайзер может инструктировать и консультировать франчайзи (его работников) по вопросам, связанным с осуществлением таких прав и выполнением обязанностей по договору; являться владельцем объектов интеллектуальной собственности или иметь надлежащее право использования товарных знаков (знаков обслуживания), ноу-хау и/или других объектов интеллектуальной собственности и быть вправе предоставлять право использования соответствующих объектов интеллектуальной собственности для ведения бизнеса по модели франчайзинга; обеспечивать проведение для франчайзи (его сотрудников) первоначального обучения касательно ведения бизнеса по модели франчайзинга и оказывать франчайзи дальнейшую консультационную и техническую поддержку в течение всего	• *следующим факторам: рентабельность бизнеса; известность бренда и/или положительный имидж компании; наличие собственных работающих точек (филиалов), подтверждающих апробацию бизнес-модели; востребованность товара или услуги; уникальность франчайзингового предложения; возможность масштабирования бизнес модели;* • *отработать все элементы франшизы в рамках пилотного проекта;* • *предоставить потенциальному франчайзи полную информацию о франшизе до заключения договора по следующим пунктам:* ✓ *Организационные характеристики франшизы (реквизиты франчайзера, корпоративная структур, история компании и бизнес-опыт франчайзер, количество франчайзинговых и корпоративных точек;* ✓ *Экономические характеристики франшизы: финансовые показатели и отчетность, экономическое обоснование прогнозируемых доходов, бизнес-план стандартной франчайзинговой точки;* *Финансовые условия вхождения и участия во франчайзинговой сети: сумма первоначальных инвестиций, размер паушального взноса, размер роялти и*	информацию о франшизе перед заключением договора с указанием списка данных Конкретизировать обязательства франчайзера после продажи франшизы

Продолжение таблицы Б			
	срока действия заключенного между ними соглашения; контролировать качество товаров (услуг), производимых и/или продаваемых (оказываемых) франчайзи на основании соглашения; нести другие обязанности и иметь иные права, предусмотренные соглашением. Франчайзи обязуется: использовать при осуществлении предусмотренной соглашением деятельности товарные знаки (знаки обслуживания), ноу-хау и/или другие объекты интеллектуальной собственности указанным в соглашении образом (способом); соблюдать инструкции и указания франчайзера, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования объектов интеллектуальной собственности тому, как он используется франчайзером, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых франчайзи при осуществлении предоставленных ему по соглашению прав;	✓ *других платежей, сроки осуществления платежей;* ✓ *Правовые характеристики франшизы: объекты, входящие в комплекс предоставляемых прав по договору, условия продления и расторжения договора, порядок разрешения споров, штрафные положения, судебные разбирательства и процедуры банкротства;* ✓ *Обязанности сторон: объем начальной и последующей поддержки франчайзи, обучение и повышение квалификации франчайзи, механизм контроля, информация о поставщиках и партнерах франчайзинговой сети, правила использования комплекса предоставляемых франчайзером прав, требования к соблюдению стандартов франчайзинговой сети.* *Обязательства после продажи франшизы:* • *постоянно развивать, обновлять и совершенствовать свою бизнес-систему;* • передать франчайзи техническую и коммерческую документацию, а также иную информацию, необходимую для осуществления прав, и предоставить франчайзи и его сотрудникам первоначальное обучение;	

Продолжение таблицы Б

	делать все возможное и достаточное для развития бизнеса по модели франчайзинга и поддержания имиджа, престижа и репутации такого бизнеса, а также франчайзера; предоставлять франчайзеру проверенную операционную информацию и документацию для определения качества и уровня ведения бизнеса по модели франчайзинга, в частности, финансовые отчеты, необходимые для эффективного управления таким бизнесом; предоставлять франчайзеру и/или уполномоченным им лицам доступ в производственные и коммерческие помещения, а также доступ к документации (по просьбе франчайзера); не разглашать третьим лицам секреты производства (ноу-хау) франчайзера и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию, как в течение срока действия соглашения, так и по его истечении; оказывать покупателям (заказчикам) соответствующие дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (услугу) непосредственно у франчайзера;	• оказывать франчайзи дальнейшую консультационную и техническую поддержку в течение всего срока действия заключенного соглашения; • контролировать качество товаров (услуг), производимых и/или продаваемых (оказываемых) франчайзи на основании соглашения; • нести другие обязанности, предусмотренные соглашением. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ФРАНЧАЙЗИ • использовать при осуществлении предусмотренной соглашением деятельности товарные знаки (знаки обслуживания), ноу-хау и/или другие объекты интеллектуальной собственности указанным в соглашении образом (способом); • соблюдать инструкции и указания франчайзера, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования объектов интеллектуальной собственности тому, как он используется франчайзером, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых франчайзи при осуществлении предоставленных ему по соглашению прав;	

Продолжение таблицы Б

	нести другие обязанности и иметь иные права, предусмотренные соглашением. Стороны взаимодействуют между собой честно и добросовестно в рамках заключенного между ними соглашения. Франчайзер письменно уведомляет франчайзи о каких-либо нарушениях условий соглашения и, если приемлемо и применимо, предоставляет время франчайзи для исправления таких нарушений. Стороны должны стараться разрешать все разногласия, конфликты и споры путем взаимных компромиссов, демонстрируя при этом добрую волю, посредством прямого общения и переговоров, руководствуясь положениями действующего (применимого) законодательства.	• делать все возможное и достаточное для развития бизнеса по модели франчайзинга и поддержания имиджа, • престижа и репутации такого бизнеса, а также франчайзера; • предоставлять франчайзеру проверенную операционную информацию и документацию для определения качества и уровня ведения бизнеса по модели франчайзинга, в частности, финансовые отчеты, необходимые для эффективного управления таким бизнесом; • предоставлять франчайзеру и/или уполномоченным им лицам доступ в производственные и коммерческие помещения, а также доступ к документации (по просьбе франчайзера); • не разглашать третьим лицам секреты производства (ноу-хау) франчайзера и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию, как в течение срока действия соглашения, так и по его истечении; • оказывать покупателям (заказчикам) соответствующие дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (услугу) непосредственно у франчайзера;	

Продолжение таблицы Б			
		• нести другие обязанности и иметь иные права, предусмотренные соглашением. Стороны взаимодействуют между собой честно и добросовестно в рамках заключенного между ними соглашения. Франчайзер письменно уведомляет франчайзи о каких-либо нарушениях условий соглашения и, если приемлемо и применимо, предоставления таких нарушений. Стороны должны стараться разрешать все разногласия, конфликты и споры путем взаимных компромиссов, демонстрируя при этом добрую волю, посредством прямого общения и переговоров, руководствуясь положениями действующего (применимого) законодательства.	
РЕКЛАМА И ИНФОРМАЦИЯ	Реклама франчайзера в отношении развития бизнеса по модели франчайзинга для целей привлечения и последующего выбора партнёра (франчайзи) должна быть добросовестной, достоверной и не должна содержать сведений, вводящих потенциальных франчайзи в заблуждение. Любые публикуемые франчайзером сведения рекламного либо информационного характера, содержащие прямые или косвенные ссылки на возможные будущие положительные результаты и/или показатели доходов, которые может ожидать франчайзи, должны быть объективными и не должны вводить потенциальных франчайзи в заблуждение.	• Реклама франчайзера для целей привлечения и последующего выбора новых партнеров должна быть добросовестной, достоверной и не должна содержать сведений, вводящих потенциальных франчайзи в заблуждение. • Любые публикуемые франчайзером сведения рекламного либо информационного характера, содержащие прямые или косвенные ссылки на возможные будущие положительные результаты и/или показатели доходов, которые может ожидать франчайзи, должны быть объективными и не должны вводить потенциальных франчайзи в заблуждение.	✓ Изменить название раздела ✓ Дополнить содержание договора франчайзинга

Продолжение таблицы Б			
	При этом при обсуждении деталей ведения бизнеса по модели франчайзинга непосредственно с потенциальными франчайзи франчайзер вправе делать предположения, которые могут быть проверены лишь с течением времени.	• При этом при обсуждении деталей ведения бизнеса по модели франчайзинга непосредственно с потенциальными франчайзи франчайзер вправе делать предположения, которые могут быть проверены лишь с течением времени. • *Потенциальный франчайзи имеет право получить актуальный Кодекс этики и подробную информацию о франчайзинговом предложении до начала сотрудничества;* • *Франчайзер имеет право на заключение с потенциальным франчайзи соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, которое должно определять:* ✓ *перечень информации, на которую распространяется режим (конфиденциальности);* ✓ *обязанности сторон/стороны воздерживаться от раскрытия/передачи такой информации третьим лицам;* • *ответственность (штрафы) за неправомерное раскрытие конфиденциальной информации.*	✓
ВЫБОР ПАРТНЁРА (ФРАНЧАЙЗИ)	Франчайзер должен выбирать и вступать в отношения с новыми партнёрами (франчайзи) только после самостоятельной, детальной и юридической проверки потенциальных кандидатов, осуществляемой за счет франчайзера. Франчайзи должен обладать основными навыками и опытом ведения предпринимательской деятельности в	• Франчайзер должен выбирать и вступать в отношения с новыми партнёрами (франчайзи) только после самостоятельной, детальной и юридической проверки потенциальных кандидатов, осуществляемой за счет франчайзера. • Франчайзи должен обладать основными навыками и опытом ведения предпринимательской деятельности в	й

Продолжение таблицы Б			
	соответствующей сфере, а также иметь необходимые финансовые ресурсы, достаточные для первоначальных вложений (инвестиций) и ведения бизнеса по модели франчайзинга во исполнение соглашения.	соответствующей сфере, а также иметь необходимые финансовые ресурсы, достаточные для первоначальных вложений (инвестиций) и ведения бизнеса по модели франчайзинга во исполнение соглашения.	
СОГЛАШЕНИЕ О ФРАНЧАЙЗИНГЕ	Соглашение о франчайзинге между сторонами (франчайзером и франчайзи) (далее – «Соглашение») заключается в письменной форме и должно соответствовать положениям действующего (применимого) законодательства, а также настоящего Кодекса. Соглашение не должно затрагивать права и нарушать законные интересы иных лиц (франчайзи), работающих в системе франчайзинга. Соглашение должно защищать принадлежащие франчайзеру права на объекты интеллектуальной собственности, коммерческий опыт и его деловую репутацию.	ДОГОВОР ФРАНЧАЙЗИНГА • *Договор франчайзинга* между сторонами (франчайзером и франчайзи) (далее – *«договор»)* заключается в письменной форме и должно соответствовать положениям действующего (применимого) законодательства, а также настоящего Кодекса. • *Договор* не должен затрагивать права и нарушать законные интересы иных лиц (франчайзи), работающих в системе франчайзинга. *Договор* должен защищать принадлежащие франчайзеру права на объекты интеллектуальной собственности,	
	Все права и обязательства сторон должны быть разумными и понятными. Условия соглашения должны быть исполнимыми. За неисполнение обязательств должна быть предусмотрена ответственность. Соглашение должно содержать, как минимум: сведения о сторонах договора (с указанием наименований и адресов сторон);	✓	

Продолжение таблицы Б			
	предмет договора (с указанием соответствующих объектов интеллектуальной собственности); товары и/или услуги, в отношении которых предоставляется право использования товарного знака (знака обслуживания) (применительно к свидетельству на товарный знак (знак обслуживания)); объём предоставляемых прав; ограничения прав сторон (если применимо); обязательства франчайзера и обязательства франчайзи; право на заключение соглашений о субфранчайзинге; размер и порядок выплаты вознаграждения; территория (если определена); срок действия договора (если определён); порядок расторжения договора; возможность одностороннего отказа от исполнения договора; ответственность сторон; подписи сторон (с указанием должностей подписантов). Соглашение может предусматривать иные положения, соответствующие интересам сторон. Условия Соглашения могут периодически пересматриваться и изменяться с течением времени. В случаях, предусмотренных законодательством, предоставление права использования объектами интеллектуальной собственности подлежит государственной регистрации. При несоблюдениим	• коммерческий опыт и его деловую репутацию. • Все права и обязательства сторон должны быть разумными и понятными. Условия *договора* должны быть исполнимыми. За неисполнение обязательств должна быть предусмотрена ответственность. *Договор* должен содержать, как минимум: ✓ предмет договора с указанием передаваемых объектов интеллектуальной собственности и объёмом предоставляемых прав; ✓ товары и/или услуги, в отношении которых предоставляется право использования товарного знака (знака обслуживания) (применительно к свидетельству на товарный знак (знак обслуживания)); ✓ ограничения прав сторон (если применимо); ✓ *обязательства франчайзера и франчайзи;* ✓ *условия франчайзинговых платежей*; ✓ *территориальные ограничения;* ✓ *срок действия договора, который должен быть достаточным для того, чтобы дать возможность франчайзи окупить свои инвестиции во франшизу;* ✓ *условия продления договора;*	

Продолжение таблицы Б			
	требования о государственной регистрации предоставление права использования по соглашению может считаться несостоявшимся.	• условия расторжения договора возможность одностороннего отказа от исполнения договора; ✓ ответственность сторон; ✓ *право франчайзера вводить в систему новые методы и технологии.* • *Договор* может предусматривать иные положения, соответствующие интересам сторон. Условия *договора* могут периодически пересматриваться и изменяться с течением времени. В случаях, предусмотренных законодательством, предоставление права использования объектами интеллектуальной собственности подлежит государственной регистрации. При несоблюдении требования о государственной регистрации предоставление права использования по *договору* считается несостоявшимся.	
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	Положения настоящего Кодекса являются общими, поскольку не представляется возможным установить все этические требования, распространяющиеся на все ситуации и обстоятельства, с которыми могут столкнуться франчайзер и франчайзи (стороны) в ходе осуществления ими предпринимательской деятельности по модели франчайзинга. Репутация и будущие успехи сторон зависят не только от требований	• Положения настоящего Кодекса являются общими, поскольку не представляется возможным установить все этические требования, распространяющиеся на все ситуации и обстоятельства, с которыми могут столкнуться франчайзер и франчайзи (стороны) в ходе осуществления ими предпринимательской деятельности по модели франчайзинга. • Репутация и будущие успехи сторон зависят не только от требований	

Продолжение таблицы Б			
	действующего законодательства, но и выполнения высоких этических стандартов, а также добросовестности их поведения. Настоящий Кодекс является свидетельством приверженности сторонами принципам цивилизованного, добросовестного и этичных поведения в ходе ведения ими предпринимательской деятельности по модели франчайзинга. Франчайзер и франчайзи, работающие по модели франчайзинга, безусловно признают, принимают и будут придерживаться положений настоящего Кодекса. Настоящая редакция Кодекса вступает в силу с момента его утверждения Советом Директоров РАФ. Настоящий Кодекс может пересматриваться, изменяться, дополняться и совершенствоваться Советом Директоров РАФ.	• действующего законодательства, но и выполнения высоких этических стандартов, а также добросовестности их поведения. • Настоящий Кодекс является свидетельством приверженности сторонами принципам цивилизованного, добросовестного и этичных поведения в ходе ведения ими предпринимательской деятельности по модели франчайзинга. Франчайзер и франчайзи, работающие по модели франчайзинга, безусловно признают, принимают и будут придерживаться положений настоящего Кодекса. • Настоящая редакция Кодекса вступает в силу с момента его утверждения Советом Директоров РАФ. Настоящий Кодекс может пересматриваться, изменяться, дополняться и совершенствоваться Советом Директоров РАФ.	

**изменения и дополнения выделены курсивом*

Приложение В

(справочно)

Таблица В – Список компаний-франчайзеров детского дополнительного образования, прошедших опрос в рамках исследования трансформации франчайзинговой модели

№	Название компании	Сегмент сферы детского дополнительного образования	Год основания компании /Год запуска франшизы	Количество собственных предприятий/ франчайзинговых предприятий	Стартовые инвестиции (руб.)	Первоначальный взнос/роялти (руб.)	Срок окупаемости (месяцы)
1.	**Алгоритмика**	Школа программирования	2016/2017	51/180	700 тыс.-1 млн.	От 150 тыс./10% от выручки	3-6
2.	**Championika Digital**	Школа программирования и цифрового творчества	2018/2019	3/87	1-1,5 млн.	275-650 тыс./ 5% от выручки	5-6
3.	**Шаробот**	Центр робототехники и программирования	2018/2018	1/17	До 1 млн.	От 200 тыс./от 10 тыс. в месяц	3-6
4.	**Софтиум**	Школа программирования	2016/2017	1/121	650-850 тыс.	250 тыс./5-7% от выручки	6-12
5.	**CODDY**	Школа программирования	2016/2018	3/192	500 тыс.-1 млн.	150-650 тыс./нет	10-12
6.	ЮниорКод	Школа программирования	2017/2018	1/4	250 тыс.	500 тыс.-1 млн./ 5% от выручки	5-6
7.	ProGame	Школа программирования	2016/2018	4/35	350-600 тыс.	250 тыс./ 5% от выручки	4-6
8.	Роботекс	Школа робототехники	2013/2017	3/8	200-500 тыс.	50 тыс./20 тыс. в месяц	3-6
9.	Академия гениев	Клуб робототехники и программирования	2014/2018	2/30	700 тыс.-1 млн.	500 тыс./ 10 тыс. в месяц	12-18

Продолжение таблицы В

10.	Шкодим	Школа программирования и цифрового творчества	2009/2018	3/9	500-600 тыс.	150 тыс./ 5% от выручки	3-6
11.	KIBERone	Школа цифрового образования	2016/2018	24/158	800 тыс.-1,2 млн.	200-500 тыс./ 5% от выручки	4-8
12	Роббо клуб	Школа робототехники и программирования	2000/2016	12/65	700 тыс.-1,2 млн.	150-300 тыс./10-15 тыс. в месяц	9-12
13.	**Полиглотики**	Центр обучения иностранным языкам	2006/2013	3/140	350 тыс.-1 млн.	180-790 тыс./6-18 тыс. в месяц	6-8
14.	**ABC School**	Школа иностранных языков	2009/2016	2/3	700-900 тыс.	250-450 тыс./ 15 тыс. в месяц	9-10
15.	**Англичанка**	Клуб обучения иностранным языкам	2006/2016	4/90	600-700 тыс.	230 тыс./ 6 тыс. в месяц	4-6
16.	**Championika.English**	Школа английского языка	2018/2019	20/185	400 тыс.-1 млн.	275-650 тыс./ 5% от выручки	5-6
17.	**Victory**	Школа английского языка	2011/2019	1/3	До 1 млн.	450 тыс./ 5% от выручки	12
18.	**ALIBRA SCHOOL**	Школа обучения иностранным языкам	2000/2017	23/3	1,3-1,6 млн.	500 тыс./ 30 тыс. в месяц	12
19.	Kids Star	Английский клуб	2017/2019	3/3	575 тыс.-1,3 млн.	200-500 тыс./10-20 тыс. в месяц	9-12
20.	Лингва-терра	Центр иностранных языков	2009/2016	1/8	600-700 тыс.	250 тыс./ 15 тыс. в месяц	6-8
21.	International Language School	Школа иностранных языков	2003/2017	14/3	1,5 млн.	400 тыс./ 10% от выручки	6-9
22.	Riga Kids	Билингвальный детский клуб	2014/2019	2/3	2 млн.	850 тыс./ 50 тыс. в месяц	18-24
23.	Tiptopschool	Школа обучения иностранным языкам	2016/2018	1/3	400-500 тыс.	100 тыс./ 3% от выручки	6-8
24.	London Express	Школа обучения иностранным языкам	2017/2019	2/6	2-3 млн.	300 тыс./25 тыс. в месяц	6-8

Продолжение таблицы В

25.	YES	Центр иностранных языков	2000/2011	11/7	До 1,6 млн.	450 тыс./27 тыс. в месяц	6-8
26.	Langwe	Школа английского языка	2018/2019	1/3	1-1,3 млн	300 тыс./ 6% от выручки	6-8
27.	Speak&Link	Центр иностранных языков	2016/2019	1/3	800 тыс.-1 млн.	600 тыс./35 тыс. в месяц	7-8
28.	**Schoolford**	Школа интеллектуального развития	2012/2017	3/26	700 тыс.-1 млн.	298-400 тыс./5-10 тыс. в месяц	6-9
29.	**SAPSAN**	Школа развития интеллекта	2016/2017	1/77	До 2 млн.	600 тыс.-1,2 млн./15 тыс. в месяц	6-9
30.	**AMAKids**	Академия развития интеллекта	2015/2016	10/840	До 1 млн.	300-500 тыс./ 10% от выручки	9-12
31.	**Маленький Оксфорд**	Школа скорочтения и ментальной арифметики	2015/2018	2/7	500-600 тыс.	100-300 тыс./3-7 тыс. в месяц	6-8
32.	**СмартСкул**	Школа интеллектуального развития	2016/2018	1/20	1-1,5 млн.	500 тыс./ 20 тыс. в месяц	12-18
33.	**SmartyKids**	Развивающий центр	2011/2016	2/300	800 тыс.-1 млн.	200 тыс./15 тыс. в месяц	6-9
34.	**Бэби клуб**	Детский клуб	2000/2009	2/175	1,8- 2 млн.	450 тыс.-1,5 млн./	18-24
35.	Точка роста	Центр развития детей	2006/2007	1/17	2,5 млн.	500 тыс./ 11 тыс. в месяц	18-24
36.	TRIZTime	Школа интеллектуального развития	2019/2019	2/8	400-700 тыс.	200 тыс./ 10% от выручки	6-12
37.	KIDSDEV	Школа интеллектуального развития	2017/2018	5/50	700-800 тыс.	465 тыс./ 10% от выручки	6-12
38.	IQ007	Школа скорочтения и развития интеллекта	2009/2013	14/504	До 2 млн.	200-500 тыс./25 тыс. в месяц	9-12

Продолжение таблицы В

39.	Звезды	Школа интеллектуального развития и лидерства	2017/2019	1/12	500 тыс.-1 млн.	160-360 тыс./12 тыс. в месяц	3-6
40.	Bambini-Club	Развивающий клуб для дошкольников	2011/2015	10/95	800 тыс.-1 млн.	600 тыс./ 10 тыс.	9-12
41.	INSIGMA	Школа детского развития	2016/2019	1/28	1-1,5 млн.	100-300 тыс./10-20 тыс. в месяц	12-24
42.	SmartFox	Развивающий центр	2015/2016	4/11	700-900 тыс.	100-300 тыс./2-10 тыс. в месяц	8-18
43.	Яркие дети	Академия развития интеллекта	2002/2017	4/3	1-1,5 млн.	350-450 тыс./12 тыс. в месяц	12-18
44.	Крошка Ру	Развивающий центр	2002/2010	3/42	До 2 млн.	700 тыс./ 20 тыс.	9-12
45.	Уникум	Школа подготовки к ОГЭ и ЕГЭ	2016/2019	3/7	400-600 тыс.	200-300 тыс./3% от выручки	3-6
46.	ЯГЭ	Подготовка к выпускным экзаменам	2017/2018	1/24	500-700 тыс.	300 тыс./ нет	6-9
47.	**Чемпионика**	Школа футбола	2013/2015	60/455	До 1 млн.	300-700 тыс./5% от выручки	5-6
48.	**Футболика**	Футбольная школа	2016/2017	5/132	300-600 тыс.	160-400 тыс./ 5% от выручки	4-6
49.	**Балет с 2-х лет**	Школа хореографии	2015/2016	2/9	2 млн.	450 тыс./ 7% от выручки	18-24
50.	**Топ Хоп**	Школа танцев	2013/2018	2/14	500-800тыс.	295-495 тыс./ 5% от выручки	6-12
51.	Океаника	Школа плавания	2017/2019	4/25	300-500 тыс.	210 тыс./ 5% от выручки	8-12
52.	Футбольная школа «Динамо»	Футбольная школа	1923/2019	2/4	600-800 тыс.	450 тыс./нет	6-12
53.	Юниор	Футбольная школа	2014/2014	3/486	700 тыс.	300 тыс./5% от выручки	6-8

Продолжение таблицы В

54.	Русский балет	Школа танцев	2015	0/102	800 тыс.	400-500 тыс./10-15 тыс. в месяц	8-10
55.	Lil Ballerine	Школа балета	2018/2019	5/137	1,2-1,5 млн.	700 тыс./ 3% от выручки	6-9
56.	Metro Dance	Школа хореографии	2007/2017	2/5	800 тыс.-1 млн.	490-590 тыс./10-20 тыс. в месяц	6-12

Источник: составлено автором по результатам выборки франчайзеров для анкетирования

Примечание: жирным шрифтом выделены франчайзинговые компании, которые участвовали в анкетировании и глубинном интервью

Приложение Г

(справочное)

Таблица Г – Список компаний-франчайзеров общественного питания, прошедших опрос в рамках исследования трансформации франчайзинговой модели

№	Название компании	Сегмент сферы деятельности	Год основания компании / Год запуска франшизы	Количество собственных предприятий/ франчайзинговых предприятий	Стартовые инвестиции (руб.)	Первоначальный взнос/ роялти (руб.)	Срок окупае-мости (месяцы)
1.	**Даблби**	Кофейня	2012/2012	8/80	От 3,5 млн.	750 тыс./ 4% от выручки	6-12
2.	**Правда кофе**	Кофейня	2013/2016	11/65	от 950 тыс. до 2,5 млн.	От 350 тыс./ 2% от выручки +1% маркетинговый сбор	8-18
3.	**Coffee Like**	Кофейня	2013/2013	10/715	от 600 тыс. до 2 млн.	От 375 тыс./ 4,5-6% от выручки	6-12
4.	**Шоколадница**	Кофейня	2001/2008	286/85	от 3 млн.	2,5 млн./7% от выручки	18-36
5.	**Coffee Way**	Кофейня	2008/2014	50/150	от 1,5 до 4 млн.	350 тыс./ 3% от выручки	18
6.	Traveler’s Coffee	Кофейня	1997/2002	30 /72	от 2 млн.	от 100 тыс./ 4% от выручки	12-36

Продолжение таблицы Г

7.	Бодрый день	Кофейня	2011/2012	25 /142	От 700 тыс.	180 тыс./ 3% от выручки	6-9
8.	Coffee Moose	Кофейня	2013/2014	9/117	От 500 тыс.	169-190 тыс./ 3%	6-8
9.	**MY COFFEE**	Кофейня	2010/2011	3/100	от 320 тыс. до 4 млн.	120 тыс / 3% от выручки	9-18
10.	T&W COFFEE CO.	Кофейня	2014/2015	7/58	от 650 тыс. до 1,5 млн.	150-300 тыс./ 3%	8-12
11.	One Price Coffee	Кофейня	2016/2018	89/111	2-3 млн.	450 тыс/5-7% от выручки	9-18
12.	Green House	Кофейня	2012/2014	2/17	900 тыс.-2,7 млн.	250 тыс/3% от выручки	8-12
13.	Surf Coffee	Кофейня	2010/2015	4/100	2–2,5 млн.	Нет/7% в от выручки	8–12
14.	Буханка	Пекарня	2016/2017	46/78	От 2 млн.	100-400 тыс./ нет	12-14
15.	Хлебничная	Пекарня	2016/2019	24/23	1,5–2,5 млн.	350 тыс./3% от выручки	8
16.	Хлеб из тандыра	Пекарня	2014/2017	1/94	850 тыс.-1 млн.	60-150 тыс./5-15 тыс. в месяц	6-12
17.	**Маковка**	Пекарня	2014/2017	0/97	От 1,8 млн.	450 тыс./3% от выручки	12-14
18.	Дом хлеба	Пекарня	2015/2015	35/280	От 1,8 млн.	450 тыс./3% от выручки	9-12

Продолжение таблицы Г

19.	Мельница	Пекарня	2018/2018	5/20	От 1,3 млн.	100-350 тыс./2,5% от выручки	5-9
20.	**Машенькины пироги**	Пекарня	2018/2019	1/5	От 3,3 млн.	480 тыс./3,5% от выручки	9-12
21.	Брецель	Пекарня	2016/2016	21/27	2,5-3 млн.	350-400 тыс./3% от выручки	9-12
22.	Хлебник	Пекарня	2017/2018	31/22	4 млн.	490 тыс./20 тыс.	20
23.	**Добропек**	Пекарня	2013/2016	127/70	1,5 млн.	300 тыс./3% от выручки	8-10
24.	**Робин Сдобин**	Пекарня	2014/2017	251/10	500 тыс.-3 млн.	100 тыс./3,5% от выручки	10-12
25.	Теремок	Фаст фуд (блинные)	1998/2018	11/300+	От 1 млн.	70-200 тыс./ 4% от выручки	8-12
26.	Три сковородки	Фаст фуд (блинные)	2012/2016	8/30	600 тыс.-1 млн.	350 тыс./ нет	2-6
27.	Русские блины	Фаст фуд (блинные)	2006/2014	21/5	От 2,3 млн.	300 тыс./ 3% от выручки	6-9
28.	Блинофф	Фаст фуд (блинные)	2001/2008	13/3	3-4 млн.	630 тыс./ 5% от выручки	9-12

Продолжение таблицы Г

29.	#Лаваш	Фаст фуд (шаурма)	2012/2015	28/35	1,5-2,2 млн.	600 тыс./ 5% от выручки	9
30.	Самая вкусная шаурма	Фаст фуд (шаурма)	2015/2018	70/60	2-3,5 млн.	2-3,5 млн / 5% от выручки	6-18
31.	Шаверма по-питерски	Фаст фуд (шаурма)	2015/2018	33/3	1,7-2,1 млн.	350 тыс./ 5% от выручки	10-24
32.	Воккер	Фаст фуд (шаурма)	2017/2018	17/25	От 3 млн.	350-500 тыс./6% от выручки	12-24
33.	Гриль №1	Фаст фуд (шаурма)	2012/2018	8/26	От 3 млн.	500-700 тыс./ 3,5% от выручки	18
34.	Папа Гриль	Фаст фуд (шаурма)	2012/2018	50/4	1,4-3,9 млн.	250-400 тыс./ 5% от выручки	11-18
35.	Гриль Хаус	Фаст фуд	2014/2014	9/38	1-3,8 млн.	Нет/2,5% от выручки	12
36.	Senor Doner	Фаст фуд (шаурма)	2017/2018	6/18	1,2-1,8 млн.	290 тыс./3-5% от выручки	12
37.	ECHTE DONER	Фаст фуд (шаурма)	2006/2018	11/14	2-4 млн.	500 тыс. /4,5% от выручки	9-12

Продолжение таблицы Г

38.	Крошка Картошка	Фаст фуд	1998/2002	110/142	От 1,5 млн.	500 тыс. / 5% от выручки	36
39.	Good Food	Фаст фуд	2014/2015	3/100+	400 тыс.-1,5 млн.	275 тыс /3% от выручки	9
40.	Русский аппетит	Фаст фуд	1999/2019	520/57	1,2-1,5 млн.	100 тыс./ 4% от выручки	12
41.	КУРОЧКА С НАМИ	Фаст фуд	2013/2015	7/8	2,4-3,2 млн.	300 тыс./ 2,5% от выручки	12
42.	Вкус улиц	Фаст фуд (стрит фуд)	2016/2017	5/4	1-4 млн.	300-500 тыс./ 3-5% от выручки	9-12
43.	ФоСтрит	Фаст фуд (стрит фуд)	2016/2018	3/3	От 2,5 млн.	450 тыс./ 4% от выручки	12-18
44.	О’Хот Дог	Фаст фуд (стрит фуд)	2019/2019	20/3	600 тыс.	50 тыс./ нет	4
45.	ЧебурекМи	Фаст фуд (стрит фуд)	2019/2019	5/170	750 тыс.-2 млн.	400 тыс./ 10 тыс. в месяц	6
46.	ПАЛКИ-СКАЛКИ	Фаст фуд и доставка	2017/2019	3/27	700 тыс.-2,5 млн.	150-350тыс./ 3% от выручки	6-9

Продолжение таблицы Г

47.	MYBOX	Фаст фуд (суши, вок) и доставка	2012/2013	51/257	1,2-4 млн.	300-700 тыс./3,5% от выручки	18
48.	**СУШИШОП**	Фаст фуд (суши) и доставка	2011/2014	150/100	1-2,5 млн.	190-430 тыс./32 тыс. в месяц	6-9
49.	СушиWok	Фаст фуд (суши) и take away	2011/2013	236/515	1,5-2,8 млн.	100-450 тыс./3% от выручки	6-9
50.	Суши Love	Фаст фуд (суши) и take away	2013/2015	11/80	1,1-1,8 млн.	245- 345 тыс./2,5% от выручки	5
51.	Сушисет	Фаст фуд (суши) и take away	2013/2015	50/200	1,5-2,7 млн.	99 – 499 тыс./3-4% от выручки	10
52.	Суши Мастер	Фаст фуд (суши) и take away	2013/2014	210/60	3,5 млн.	800 тыс./5,5% от выручки	12 - 24
53.	Суши-Маркет	Фаст фуд (суши) и take away	2011/2013	29/408	400 тыс.-1,5 млн.	Нет/10% от выручки	10 - 15
54.	Тунец	Фаст фуд (суши) и доставка	2015/2017	4/90	600 тыс.-1,7 млн.	70-100 тыс./3% от выручки	8-10
55.	**Капибара**	Фаст фуд (суши) и take away и доставка	2015/2016	28/8	От 1,5 млн.	250 тыс./3% от выручки	12
56.	СушиТайм	Фаст фуд (суши) и доставка	2009/2012	5/5	500-800 тыс.	475 тыс./25 тыс. в месяц	6

Продолжение таблицы Г

57.	**Пенная Гильдия**	Пивной бар-магазин	2014/2017	5/90	100 тыс.-2,7 млн.	Нет/нет	4-8
58.	Высокий Градус & food 24/7	Пивной бар-магазин	2016/2019	5/20	900 тыс.-1,5 млн.	400 тыс./1,5-3,5% от выручки	5-8
59.	**13 RULES**	Пивной бар-магазин	2012/2017	3/29	2 млн.	450 тыс./3% от выручки	16
60.	Пивной двор	Пивной бар-магазин	2009/2017	68/9	1,5-2,5 млн.	500 тыс./1,8% от выручки	12
61.	Пивная борода	Пивной бар-магазин	2017/2019	5/38	От 500 тыс.	100 тыс./4 тыс. в месяц	6
62.	Канцлеръ	Пивной бар-магазин	2010/2013	210/316	900 тыс.-1,5 млн.	100 тыс./Нет	12-18
63.	Бодрисар	Пивной бар-магазин	2008/2013	3/43	От 2 млн.	300 тыс./Нет	12
64.	Танк и хоппер	Пивной бар-магазин	2018/2019	6/3	От 2 млн.	200 тыс./ 4% от выручки	18-24
65.	Пицца Синица	Пиццерия (кафе)	2013/2019	7/5	От 2,5 млн.	600 тыс./ 3-5% от выручки	21

Продолжение таблицы Г

66.	Pomodoro ROYAL	Пиццерия (кафе)	2014/2015	18/55	1,5-2,5 млн.	150-450 тыс./ 3-5% от выручки	6-12
67.	Пират пицца	Пиццерия (кафе)	2007/2016	12/6	3-6 млн.	Нет/4% от выручки	18
68.	Пицца Паоло	Пиццерия (take away)	2012/2012	16/56	700 тыс.- 1 млн.	100-150 тыс./нет	6-9
69.	Шинто	Производство и доставка готовой еды	2010/2016	4/4	600 тыс.-1 млн.	100 тыс./ 4% от выручки	6-12
70.	FARFOR	Производство и доставка готовой еды	2010/2011	35/125	От 3 млн.	Нет/ 4,5% от выручки	8-12
71.	ОгоньОбед	Производство и доставка готовой еды	2017/2019	2/8	850 тыс.-3 млн.	400 тыс./ 3% от выручки	6-12
72.	**Gelateria PLOMBIR**	Кафе-мороженое	2007/2015	20/193	128 тыс.- 1 млн.	126 тыс./нет	3-6
73.	**33 Пингвина**	Кафе-мороженое	2004/2006	30/1500	700 тыс.	370 тыс./нет	6-12
74.	**О!Эскимо**	Кафе-мороженое	2001/2017	650/52	1,3-1,45 млн.	Нет/3% от выручки	7

Продолжение таблицы Г

75.	Джелато Шоколато	Кафе-мороженое	2008/2014	23/12	450 тыс.-1 млн.	100 тыс./нет	6
76.	JUMPO	Кафе-мороженое	2015/2016	2/21	120-300 тыс.	45-120 тыс./нет	3-6
77.	IceBox	Кафе-мороженое	2015/2018	2/5	900 тыс.	200 тыс./нет	3-6

Источник: составлено автором по результатам выборки франчайзеров для анкетирования

Примечание: жирным шрифтом выделены франчайзинговые компании, которые участвовали в анкетировании и глубинном интервью

Приложение Д

(справочно)

Анкета для франчайзеров

«Исследование трансформации франчайзинговой бизнес-модели в новых экономических условиях»

Добрый день! Настоящее исследование проводится с целью анализа изменений, произошедших во франчайзинговой модели в период пандемии COVID-19.

Полученные данные будут использованы в обобщенном и обезличенном виде.

Прохождение опроса займет не более 15 минут.

Благодарим Вас за участие!

Общая информация о компании

1. Название компании (необязательный вопрос)
2. Сфера бизнеса
3. В каком году компания начала продавать франшизу
4. Количество собственных/франчайзинговых точек
5. Как бы Вы охарактеризовали стадию, на которой в настоящее время находится Ваш бизнес?

Отметьте один вариант ответа

- Ранняя стадия
- Активное расширение, экспансия
- Стабильное развитие
- Замедление роста, поиск новых направлений развития
- Другое:

6. Как функционировал Ваш бизнес в периоды карантинных ограничений (весна, осень 2020 года)?

- В обычном режиме
- Не в полном объеме (часть точек не работала/не осуществлялись некоторые виды бизнеса)

- Полностью не функционировал (попал под ограничения)
- Процветал (увеличение оборота, числа заказов и т.д.)

7. Как пандемия повлияла на число собственных и франчайзинговых точек Вашей сети?

- Число собственных и франчайзинговых точек осталось без изменений
- Число собственных точек осталось без изменений, число франчайзинговых точек сократилось
- Сократилось число как собственных, так и франчайзинговых точек
- Произошло увеличение числа собственных или франчайзинговых точек

Франчайзинговая модель бизнеса

Ценностное предложение для франчайзи

8. Какие, на Ваш взгляд, основные преимущества Вашей франшизы для потенциального франчайзи?

Отметьте все подходящие варианты

- Узнаваемый (популярный) бренд
- Проверенная бизнес-модель
- Корпоративное обучение
- Информационная система
- Быстрый старт бизнеса
- Поддержка на всех этапах деятельности
- Полная инструкция ведения бизнеса
- Маркетинговое сопровождение
- Другое:

9. Как изменилось франчайзинговое предложение после карантина?

Отметьте все подходящие варианты

- Уменьшилась стоимость франшизы
- Появились новые направления в бизнесе
- Предложены разные форматы франшизы
- Предложены новые продукты и услуги (онлайн, доставка, приложения, др.)
- Нет изменений
- Другое:

Целевая аудитория: потенциальные франчайзи

10. Опишите, пожалуйста, Вашего потенциального франчайзи до пандемии

цель покупки франшизы	
требования к франшизе	
инвестиционные возможности	
профессия	
предыдущий опыт в бизнесе	
возраст	
география	
другое	

11. Опишите, пожалуйста, Вашего потенциального франчайзи в настоящее время

цель покупки франшизы	
требования к франшизе	
инвестиционные возможности	
профессия	
предыдущий опыт в бизнесе	
география	
возраст	
другое	

Каналы продвижения франшизы

12. Какие каналы продвижения франшизы Вы использовали до пандемии?

Отметьте все подходящие варианты

- Корпоративный сайт компании
- Социальные сети
- Каталоги франшиз
- E-mail рассылки
- Youtube каналы
- Контекстная реклама в поисковых системах
- Сарафанное радио
- Оффлайн реклама (СМИ, наружная, в транспорте и т.п)
- Тематические мероприятия (выставки франшиз, конференции, круглые столы и т.п.)
- Другое:

13. Какие каналы продвижения франшизы Вы используете в настоящее время?

Отметьте все подходящие варианты

- Корпоративный сайт компании

- Социальные сети
- Каталоги франшиз
- E-mail рассылки
- Youtube каналы
- Контекстная реклама в поисковых системах
- Сарафанное радио
- Оффлайн реклама (СМИ, наружная, в транспорте и т.п)
- Тематические мероприятия (выставки франшиз, конференции, круглые столы и т.п.)
- Другое:

Ценностное предложение для конечного потребителя

В данном разделе предлагается ответить на вопросы о товаре (услуге) Вашей компании для конечного потребителя. Если эти вопросы вызывают затруднения, их можно пропустить.

14. Из каких элементов, на Ваш взгляд, складывается ценность Вашего товара (услуги) для потребителя?

Отметьте все подходящие варианты

- Бренд
- Качество товара (услуги)
- Возможность онлайн покупки
- Доставка
- Другое:

15. Как изменился товар (услуга) в период пандемии?

Целевая аудитория: клиенты-потребители

16. Опишите, пожалуйста, Вашего потребителя до пандемии

Мотивация покупки товара (услуги)	
Требования к качеству товара (услуги)	
Уровень дохода	
Другое	

17. Опишите, пожалуйста, Вашего потребителя в настоящее время

Мотивация покупки товара (услуги)	
Требования к качеству товара (услуги)	
Уровень дохода	
Другое	

Технологии клиентских отношений с потребителями

18. Какие меры были предприняты в период пандемии для сохранения старых и привлечения новых клиентов?
Отметьте все подходящие варианты

- Онлайн-мероприятия
- Рекламные кампании в социальных сетях
- Промоакции
- Уменьшение стоимости товара (услуги)
- Никакие
- Другое:

Каналы продвижения товара (услуги)

19. Какие каналы продвижения товара (услуги) использовались до пандемии?
Отметьте все подходящие варианты

- Корпоративный сайт компании
- Социальные сети
- E-mail рассылки
- Youtube каналы
- Контекстная реклама в поисковых системах
- Сарафанное радио
- Оффлайн реклама (СМИ, наружная, в транспорте и т.п)
- Тематические мероприятия (выставки, конференции, круглые столы и т.п.)
- Другое:

20. Какие каналы продвижения товара (услуги) используются в настоящее время?
Отметьте все подходящие варианты

- Корпоративный сайт компании
- Социальные сети
- E-mail рассылки
- Youtube каналы
- Контекстная реклама в поисковых системах
- Сарафанное радио
- Оффлайн реклама (СМИ, наружная, в транспорте и т.п)
- Тематические мероприятия (выставки, конференции, круглые столы и т.п.)
- Другое:

Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами

21. Какие меры поддержки франчайзи были предприняты во время карантинных ограничений?
Отметьте все подходящие варианты

- Отмена/снижение роялти
- Использование цифровых технологий (перевод бизнес-процессов в онлайн)
- Расширение списка товаров (услуг) сети для дополнительного дохода
- Переговоры с арендодателями о сокращении/отмене арендных платежей
- Переговоры с поставщиками
- Обучение франчайзи
- Предоставление внутренних кредитов (отсрочек платежей)
- Дополнительная (бесплатная) рекламная поддержка
- Помощь в получении субсидии (государственной поддержки)
- Никакие
- Другое:

22. Какие меры поддержки франчайзи действуют в настоящее время?

Отметьте все подходящие варианты

- Отмена/снижение роялти
- Использование цифровых технологий (перевод бизнес-процессов в онлайн)
- Расширение списка товаров (услуг) сети для дополнительного дохода
- Переговоры с арендодателями о сокращении/отмене арендных платежей
- Переговоры с поставщиками
- Обучение франчайзи
- Предоставление внутренних кредитов (отсрочек платежей)
- Дополнительная (бесплатная) рекламная поддержка
- Помощь в получении субсидии (государственной поддержки)
- Никакие
- Другое:

Ресурсы

23. Насколько значимы для Вашего бизнеса ресурсы, перечисленные ниже (0 – ресурс отсутствует, 5 – ресурс имеет ключевое значение)

Ресурсы	0	1	2	3	4	5
Персонал						
IT разработки						
Сеть партнеров-франчайзи						
Оборудование и материалы						
Финансы						
Продукт/услуга						

24. Если у есть другие значимые ресурсы, укажите, пожалуйста, какие:
25. Какие изменения произошли в организационной структуре франчайзера в период пандемии?

Структура затрат и доходов франчайзера

26. Укажите, пожалуйста, значимость затрат франчайзера до пандемии (0 - затраты отсутствуют, 5 - затраты имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Продвижение франшизы						
Сопровождение франчайзи						
Разработка/обновление документов						
Разработка и поддержка IT системы						
Маркетинг товара (услуги)						
Продукт/услуга						
Обучение франчайзи и его персонала						
Разработка и поддержка IT системы						

27. Укажите, пожалуйста, значимость затрат франчайзера в настоящее время (0 - затраты отсутствуют, 5 - затраты имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Продвижение франшизы						
Сопровождение франчайзи						
Разработка/обновление документов						
Разработка и поддержка IT системы						
Маркетинг товара (услуги)						
Продукт/услуга						
Обучение франчайзи и его персонала						
Разработка и поддержка IT системы						

28. Если у франчайзера есть другие существенные затраты, укажите, пожалуйста, какие:

29. Укажите, пожалуйста, значимость доходов франчайзера до пандемии (0 - доходы отсутствуют, 5 - доходы имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Паушальный взнос						
Роялти						
Продажа товара и/или расходных материалов (полуфабрикатов)						
Обучение франчайзи и его персонала						
Дополнительные услуги франчайзи						

30. Укажите, пожалуйста, значимость доходов франчайзера в настоящее время (0 - доходы отсутствуют, 5 - доходы имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Паушальный взнос						
Роялти						
Продажа товара и/или расходных материалов (полуфабрикатов)						
Обучение франчайзи и его персонала						
Дополнительные услуги франчайзи						

31. Если у франчайзера есть другие существенные доходы, укажите, пожалуйста, какие:
32. Как изменилась финансовая модель бизнеса? Что стало основным источником дохода?
33. Используется ли в управлении франчайзинговой сетью информационная система? Если да, то какая?

Структура затрат и доходов франчайзи

34. Укажите, пожалуйста, значимость операционных затрат франчайзи до пандемии (0 - затраты отсутствуют, 5 - затраты имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Аренда помещения						
Персонал						
Оборудование и расходные материалы						
Маркетинг товара (услуги)						
Роялти						

35. Укажите, пожалуйста, значимость операционных затрат франчайзи в настоящее время (0 - затраты отсутствуют, 5 - затраты имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Аренда помещения						
Персонал						
Оборудование и расходные материалы						
Маркетинг товара (услуги)						
Роялти						

36. Если у франчайзи есть другие существенные затраты, укажите, пожалуйста, какие:
37. Как пандемия повлияла на выручку от продажи товаров (услуг)?

- Выручка увеличилась на 10-15%
- Выручка увеличилась на 20-30%
- Выручка увеличилась более, чем на 30%
- Выручка не изменилась
- Выручка снизилась на 10-15%
- Выручка снизилась на 20-30%
- Выручка снизилась более, чем на 30%

Внешние партнеры франчайзинговой сети

38. Укажите, пожалуйста, значимость внешних партнеров Вашей франчайзинговой сети до пандемии? (0 - партнер отсутствует, 5 - партнер имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Поставщики продукции, материалов, оборудования						
Поставщики услуг (юристы, маркетологи, бухгалтерия, IT и т.п.)						
Арендодатели						
Банки, финансовые организации						
Разработчики IT						
Структуры поддержки франчайзинга						

39. Укажите, пожалуйста, значимость внешних партнеров Вашей франчайзинговой сети в настоящее время? (0 - партнер отсутствует, 5 - партнер имеют ключевое значение)

	0	1	2	3	4	5
Поставщики продукции, материалов, оборудования						
Поставщики услуг (юристы, маркетологи, бухгалтерия, IT и т.п.)						
Арендодатели						
Банки, финансовые организации						
Разработчики IT						
Структуры поддержки франчайзинга						

40. Если есть другие ключевые партнеры, укажите, пожалуйста, какие:

41. Какие проблемы, на Ваш взгляд, оказывают негативное влияние на развитие франчайзинга в России?

Отметьте все подходящие ответы

- Недостатки законодательства
- Присутствие на рынке ложных франшиз, мошеннических схем и недобросовестных франчайзеров
- Не соблюдение деловой этики участниками франчайзингового рынка
- Недостаточная осведомленность предпринимателей о франчайзинге
- Задолженности по выплатам вознаграждения франчайзеру
- Отсутствие информационной прозрачности и достоверной статистики франчайзингового рынка
- Несоблюдение франчайзи стандартов франчайзинговой системы
- Недобросовестная конкуренция после прекращения действия договора коммерческой концессии
- Сложность контроля за качеством товаров и услуг во франчайзинговых точках
- Нарушение территориальных прав сторон посредством открытия несогласованных точек
- Плохая коммуникация между франчайзером и франчайзи
- Нежелание франчайзи работать, но желание зарабатывать
- Ошибки при выборе франчайзи

Спасибо за участие!