МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**Зарубежный опыт франчайзинга в малом бизнесе и его использование в России**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.К. Стекольщикова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

(код, наименование)

Направленность (профиль) Мировая экономика

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.В. Плешакова

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.С. Клещева

(подпись)

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Теоретические аспекты франчайзинга и его значение в

развитии малого предпринимательства 6

* 1. Франчайзинг: экономическое содержание и виды 6
  2. Сущность франчайзинговых отношений как современной

формы развития бизнеса 17

* 1. Особенности договорного регулирования франчайзинга

в сфере малого бизнеса 22

1. Зарубежный опыт использования франчайзинга в практике

российского бизнеса 27

* 1. Анализ франчайзинговой деятельности в РФ 27
  2. Исследование проблем развития франчайзинга

в сфере малого бизнеса в России и за рубежом 37

* 1. Адаптация зарубежного опыта франчайзинга в практике

малого бизнеса (на примере Краснодарского края) 49

1. Совершенствование системы франчайзинга в сфере

российского малого бизнеса 61

* 1. Риски использования системы франчайзинга в

предпринимательской деятельности 61

* 1. Разработка рекомендаций для совершенствования

системы франчайзинга в сфере малого бизнеса 67

Заключение 74

Список использованных источников 77

Приложение А Рейтинг РБК: топ-50 самых востребованных

франшиз в 2019 году 83

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время перед предпринимателями и различными фирмами ставится вопрос не только о рыночном выживании, но и о постоянном поиске дальнейших направлений развития своей деятельности. Одним из способов продвижения бизнеса на сегодняшний день является франчайзинг, рассматриваемый как один из приоритетных инструментов масштабирования малого предпринимательства во многих сферах и выхода на мировой рынок.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что зарубежный опыт на данном этапе выступает хорошим примером успешного управления малым бизнесом и является неотъемлемой частью франчайзинговой деятельности в России, а открытие иностранных заводов «PepsiCo» и кафе-мороженого «Baskin Robbins» на отечественном рынке в 80-х годах прошлого века стало стартовой точкой ее развития.

На сегодняшний день наблюдается неуклонное развитие франчайзинговой деятельности: количество компаний, функционирующих в формате франшизы, превышает все ранние статистические показатели, что свидетельствует об успешной экспансии рынка франчайзинга в России. При этом, пятая часть его участников – иностранные франшизы, что говорит о благоприятной бизнес-среде страны. Однако, несмотря на положительные прогнозы развития франчайзинга на территории РФ, существует ряд определенных проблем, в связи с чем, рост франшиз замедляется. Так, обратившись к зарубежному опыту, можно эффективно разрешить их и предупредить возникновение новых.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение зарубежного опыта использования системы франчайзинга в российском малом бизнесе и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

* изучить теоретические основы франчайзинговой деятельности;
* рассмотреть особенности договорного регулирования франчайзинга в сфере малого бизнеса в РФ;
* провести анализ франчайзинговой деятельности на территории России, и разработать рекомендации по совершенствованию системы франчайзинга в сфере малого бизнеса.

Объектом исследования является зарубежный опыт франчайзинга, применяемый в России, как эффективный инструмент развития бизнеса.

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся между субъектами франчайзинга в процессе организации совместной предпринимательской деятельности.

Теоретической основой исследования послужили научные труды, посвященные изучению франчайзинговой деятельности, отечественных и зарубежных ученых-экономистов, таких как Беленец П.С., Нельсон С. А. Алексеев, Н. Смирнов, Ф. Шуров, а также комментарии франчайзинговых ассоциаций.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы франчайзинга в малом бизнесе.

Нормативной базой исследования являются 54 глава Гражданского кодекса РФ и законодательство РФ по интеллектуальной собственности.

Информационной базой являются тематические статьи и статистические данные Росстата.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых источников, приложений.

В первой главе раскрываются теоретические основы франчайзинга, определяются его понятие, сущность как формы современного развития бизнеса и виды. Освящаются особенности договорного регулирования франчайзинговой деятельности в России.

Во второй главе проводится подробный анализ франчайзинговой деятельности в РФ, дается характеристика актуальных сфер бизнеса для применения формата франшизы как на территории всей страны, так и отдельно в Краснодарском крае, и выявляются проблемы, препятствующие активному развитию франчайзинга.

В третьей главе проводится анализ рисков использования франчайзинга в предпринимательской деятельности, рассматриваются способы их минимизации, а также предлагаются возможные пути совершенствования системы франчайзинга на основе ранее выявленных проблем.

В заключение сделаны выводы по выпускной квалификационной работе.

**1 Теоретические аспекты франчайзинга и его значение в развитии малого предпринимательства**

* 1. **Франчайзинг: экономическое содержание и виды**

Наличие конкуренции является одним из основных признаков современных экономических отношений. В настоящее время предприниматели и различные фирмы сосредоточены не только на рыночном выживании, но и на постоянном поиске дальнейших направлений развития своей деятельности. Одним из способов продвижения бизнеса на сегодняшний день является его объединение в производственные сети. И франчайзинг, который будет подробно рассматриваться в данной работе, выступает одной из организационных форм такой интеграции.

Генезис франчайзинга корнями уходит глубоко в историю. Его развитие началось еще в Средневековье, однако на разных территориях ввиду различий в экономических, правовых, а также социальных аспектах, оно происходило неодинаково. Этот факт объясняет, почему понятие франчайзинга и состав его основных элементов в различных странах трактуются и понимаются по-разному. Так, нетрудно догадаться, что раньше это вызывало определенные трудности в международном сотрудничестве между франчайзером и франчайзи.

Схожие научные взгляды в отношении развития и становления теории франчайзинга наблюдаются только касательно происхождения самого термина: в английском языке «franchising» определяется как право, прерогативу; французы трактуют «franshise» как льготу или привилегию, также часто встречается термин «franchises», означающий «место, где разрешена торговля» [1].

П.С. Беленец в своей монографии «Использование франчайзинга в предпринимательской деятельности как основа повышения эффективности продаж товаров и услуг» четко разделил трактовки рассматриваемого понятия на три большие группы:

1. трактовки ученых и практиков франчайзинга.

По мнению Н. Смирнова, франчайзинг – это взаимовыгодная форма сотрудничества крупного и мелкого предпринимательства: предоставление небольшой фирме лицензии на товарный знак или технологию, прав на производство или продажу продукции крупной, независимой фирмы с высоким рейтингом на рынке.

S. Nelson рассматривает франчайзинг как способ организации бизнеса, используя который франчайзер (как правило, крупная компания) передает франчайзи (малое или среднее предприятие) за определенную плату право пользования франшизой (пакетом исключительных прав).

А. Алексеев выделяет франчайзинг как особую систему отношений между субъектами предпринимательской деятельности, которая может выступать в качестве наиболее подходящего варианта дальнейшего развития фирмы, так как франчайзинг способен создать новые возможности и благоприятные условия для ведения будущей деятельности образующих его субъектов. Но также Алексеев отмечает, что, несмотря на все плюсы, важно видеть возникшие с франчайзинговыми отношениями ограничения.

Ф. Ашуров трактует франчайзинг как способ организации бизнеса, где предприниматель может объединиться с уже существующей большой торговой сетью. На договорной основе одна сторона – франчайзер – передает второй – франчайзи – за вознаграждение на определенный срок право на использование торговой марки и знак, наименования, услуг, технологического процесса и специализированного оборудования, ноу-хау, а также юридически защищенной коммерческой информации.

2) комментарии франчайзинговых ассоциаций.

Немецкая ассоциация франчайзинга определяет рассматриваемый термин как систему сбыта, основанную на партнерстве, в котором франчайзер передает за вознаграждение право франчайзи продавать продукцию или оказывать услуги под его именем.

Французская федерация франчайзинга определяет франшизу как сотрудничество между предприятием-франчайзером и одним или несколькими предприятиями-франчайзи, в результате которого предприятие-франчайзер распоряжается товарным знаком, знаком обслуживания, вывеской и, особенно, ноу-хау, которые франчайзи должен использовать путем одинаковой эксплуатации под контролем франчайзера.

Итальянская ассоциация франчайзинга интерпретирует франчайзинг как форму длительного сотрудничества между предпринимателями, которые юридически и финансово не зависят друг от друга, для распределения товаров и услуг, заключающими между собой договор, по которому франчайзер предоставляет пользователю франшизы исключительное право на создание и сбыт под его торговой маркой на конкретном рынке определенных видов товаров и услуг.

Европейская франчайзинговая федерация в Кодексе этического поведения дает следующую трактовку франчайзинга – это система сбыта товаров, и/или услуг, и/или технологии, основанная на тесных и долговременных отношениях между юридически и финансово независимыми предпринимателями, франчайзером и индивидуальным франчайзи, в которой франчайзер предоставляет франчайзи право и налагает обязанности вести предпринимательскую деятельность в соответствии с концепцией франчайзера. Право обязывает и дает возможность франчайзи в обмен на прямое или опосредованное вознаграждение использовать торговое название, и/или торговую марку, и/или марку для услуг. Ноу-хау, деловые и технические методы и другие права промышленной и/или интеллектуальной собственности сопровождаются длительной коммерческой и технической помощью в рамках структуры и сроков письменного франчайзингового договора.

Согласно Российской ассоциации франчайзинга, франчайзинг – это система продвижения на рынок товаров и/или услуг, а также технологий, основанная на тесном и долговременном сотрудничестве между юридически и финансово независимыми сторонами – франчайзером и франчайзи. При этом франчайзер передает франчайзи право и налагает обязательства вести бизнес в соответствии с концепцией франчайзера. Эти права влекут за собой и обязывают франчайзи, в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение, использовать торговую марку и/или товарный знак франчайзера, его ноу-хау, методы ведения бизнеса и технологию, процедуры и другие права на производственную и/или интеллектуальную собственность при длительной поддержке в технических вопросах и вопросах ведения бизнеса со стороны франчайзера в рамках и в период действия специально созданного обеими сторонами для этой цели франчайзингового договора.

Реалии современного рынка вкупе с анализом, исследованием и составлением вышеуказанных интерпретаций способствовали формированию дефиниции франчайзинга, применимой к различным областям деятельности.

Таким образом, его суть сводится к одному: под ним понимают «способ организации бизнес-отношений между независимыми компаниями и/или индивидуальными предпринимателями, в рамках которых одна из сторон (франчайзи) получает от другой (франчайзера) официальное разрешение на использование знака обслуживания, фирменного стиля, деловой репутации, ноу-хау и готовой бизнес-модели за определенную плату» [1].

Необходимо указать, что в плату входит:

а) разовый паушальный взнос при покупке прав на использование товарного знака;

в) инвестиции, необходимые на закупку оборудования и его установку, обустройство рабочего места и иные процедуры перед запуском франшизы.

б) роялти – регулярный фиксированный процент (2-6%, иногда 10%), уплачиваемый франчайзи за использование марки. Эта сумма направлена на поддержку франчайзинговых точек: маркетинг, коммуникация, реклама, фото, обучение персонала, обновление меню и т.д.

Франчайзинг, как одна из форм таких отношений, безусловно, имеет массу преимуществ, которые подробно будут рассмотрены далее.

Теперь, когда были изучены множество определений франчайзинга, его сущность и субъекты франчайзинговых отношений, следует рассмотреть его виды. Но сначала выясним, в каких отраслях актуальны франшизы.

Международной ассоциацией франчайзинга было выделено около 70 отраслей хозяйства, где возникает необходимость использования этой формы партнерских отношений. В таблице 1 отражены имеющиеся на сегодняшний день виды объектов франчайзинга.

Таблица 1 – Виды объектов франчайзинга и их характеристика [1]

|  |  |
| --- | --- |
| Тип объекта франчайзинга | Характеристика |
| Товар | Изделие любой отрасли промышленности, которое имеет материальную форму, соответствует определенным стандартам и имеет товарную марку, подтверждающую гарантированный уровень качества. В рамках франчайзинга может быть один продукт; комплексный продукт или целый модельный ряд. |
| Услуга | Результат, удовлетворяющий запросы потребителя, но не имеющий материальной формы. Услуга может быть связана с определенным изделием или предоставлена без привязки к конкретному изделию. |
| Производственный процесс | Набор технологических и производственных операций, которые обеспечивают изготовление продукции (оказание услуги) гарантированного качества. Производственный процесс, как правило, привязан к конкретному оборудованию (основным фондам), но может осуществляться и без привязки к ним. Данный вид объекта франчайзинга используется в двух вариантах: производство и реализация конкретного изделия под маркой франчайзера или передача технологий, по которым франчайзи производит продукцию и оказывает услуги, номенклатуру которых он определяет сам. |
| Бизнес-процесс | Комплекс управленческих, коммерческих, финансовых и организационных действий, обеспечивающих получение гарантированного экономического результата. |
| Комплексный товар | Товар, который включает несколько вышеперечисленных элементов. |

Если проанализировать состояние франчайзинга во всем мире на сегодняшний день, можно заметить колоссальные изменения за последние несколько лет. Продажа товаров и услуг несколько трансформировалась, улучшив технологию, и стала более рациональной. По данным Franchise Direct в общем и целом рынок франчайзинга показывает положительный рост за счет увеличения участников среднего класса в развивающихся странах: Южной Америке, Восточной Европе и Азии, потому что франчайзеры этих стран заинтересованы в выходе на иностранные рынки и расширении своего влияния через предложения своих товаров за рубежом [1].

В России же франчайзинг возник относительно недавно, однако активно набирает популярность в предпринимательстве. 80-е годы прошлого века знаменуются открытием нескольких заводов американской компании «PepsiCo» на территории СССР, что послужило хорошим примером для местных бизнесменов. Через 10 лет один из них, купив права на использование торговой марки «Baskin Robbins», открыл кафе-мороженое. После этого ведение бизнеса в формате франшизы стало использоваться прачечными «Синий кристалл», кафе «Русское бистро», производителем детского питания «Партнер», и программным обеспечением «1С», известным всем на сегодняшний день. Но в 1998 году Россию настиг дефолт, и многие франчайзи прекратили свою деятельность, что свидетельствует о плохой адаптации франчайзинга к условиям российских реалий. Так, 90-е года принято считать «точкой отсчета» развития франчайзинга в России, запуску которого способствовали иностранные компании [15].

Если сравнить положение того времени в России и других странах, то, согласно РАФ, на начало 1999 года США являлись мировыми лидерами в развития франчайзинга – число франчайзеров стремилось к 2400, а франшизами пользовалось более 700 000 предприятий. Доля продаж товаров и услуг в формате франчайзинга в разные годы колебалась от 42 до 70%, в Европе – 5-30% [39].

В России же, исходя из вышеизложенной информации, понятно, что франчайзинг только набирал обороты.

Положительная динамика развития российской экономики стала наблюдаться к 2003 году благодаря различным тренингам, курсам и другим обучающим программам, повышающим финансовую грамотность предпринимателей. Это существенно увеличило количество бизнесменов, способных купить франшизу. Так, франчайзинг в России фактически начал заново свое развитие [40].

С повышением предпринимательского интереса к франчайзингу, начали образовываться некоммерческие организации, оказывающие помощь в ведении бизнеса в данном формате. Так, в 1997 году в России появилась Российская Ассоциация Франчайзинга, созданная в качестве консалтера для франчайзеров и франчайзи. Она дает актуальную информацию, оказывает поддержку в юридических вопросах, а также является центром проведения различных тематических конференций и семинаров [36].

Еще одна организация – это Российское подразделение WFA (World Franchise Associates Russia, WFAR), расположенное в Москве. WFAR необходим для вывода на российский рынок транснациональных брендов. Организовывая и проводя в столице Международные Франчайзинговые Форумы, оно дает предпринимателям уникальная возможность пообщаться с владельцами иностранных брендов, а также получить необходимые консультации юристов и финансистов [24].

Теперь, после краткого исследования сущности франчайзинга, логично рассмотреть существующие на данный момент виды франшиз, показанные на рисунке 1.

Рисунок 1 – Виды франчайзинга (составлено автором)

В большинстве источников франшизы классифицируются по организации системы, по направлению деятельности и по ноу-хау франчайзера.

Обычно, выбирая франшизу по организации системы, чаще всего выделяют три варианта:

1. Прямой франчайзинг. Здесь сотрудничество происходит напрямую с владельцем бизнеса. Такой вид актуален для местных компаний.
2. Бомбардировочный франчайзинг. Разработчику дается право на открытие указанного в договоре количества франчайзинговых точек на определенной территории за определенное время с привлечением суб-франчайзи. То есть, разработчик занимается только развитием франшиз и ведет наблюдение за суб-франчайзи, который работает под брендом франчайзера при подписании дополнительного договора, дающего ему это на это разрешение.
3. Мастер-франшиза, где фирма наделяет правами франчайзера определенную фирму за рубежом. Этот вид подходит при работе под международным товарным знаком.

По направлению деятельности существует четыре основных вида франшиз:

1. Деловой франчайзинг. Это очень распространенный способ предпринимательских отношений. Работает он по следующему принципу: франчайзер продает лицензию франчайзи, в качестве которого может выступать как компания, так и частное лицо, с целью получения последним прав на открытие магазина или сети магазинов для продажи товаров или услуг под маркой франчайзера.

Иными словами, это франчайзинг на вид деятельности. Франчайзер включает в свой бизнес франчайзи, играет роль его поставщика, обучает новых сотрудников, предъявляя в ответ свои требования по производству, качеству предоставляемых услуг или предлагаемых товаров, местоположению, форме отчетности и по другим важным для выбранной сферы деятельности аспектов. При этом заключенный договор обязывает нового совладельца прав оплачивать роялти, при необходимости пополнять рекламный фонд, который ведет франчайзер.

В зависимости от размера стартового капитала франшизы, этот формат франчайзинговых отношений можно разделить на следующие наиболее распространенные подгруппы:

* + рабочая франшиза, где франчайзер предоставляет предпринимателю рабочее место, например, небольшой прилавок с брендовым дизайном.
  + коммерческая франшиза, где требуется от франчайзера значительно больше инвестиций для поиска и оборудования рабочего помещения, а также найма и обучения персонала.
  + инвестиционная франшиза, основная цель которой – это возврат первоначальных инвестиций.

Самый яркий пример франшизы данного вида – это всемирно известная американская корпорация «McDonald’s», предоставляющая услуги в сфере общественного питания, которая на сегодняшний день не сдает своих позиций и активно развивается [9].

1. Производственный (промышленный) франчайзинг. Этот вид франшиз предоставляет хорошую возможность для оптимальной организации производства определенного вида продукта, а также размещения производство на экономически выгодных территориях. Франчайзером выступает компания, являющаяся производителем уникального сырья или готовой продукции или имеющая патенты, ноу-хау и при этом не занимающаяся производством. Соответственно, франчайзи покупает права на использование предлагаемых технологий и соблюдает те же требования, что и в деловом франчайзинге.

Таким образом, данной форме франчайзинга присущ близкий контакт партнеров, детальная регламентация деятельности и высокая степень ответственности со стороны франчайзи.

Чаще всего данный вид франшизы используют заводы, производящие безалкогольные напитки. Каждый региональный или местный разливочный и упаковочный завод – это франчайзи основного предприятия. Самый яркий пример в России и во всем мире – «Coca-Cola» [30] .

1. Товарный франчайзинг. Из названия понятно, он связан непосредственно с продажей товаров. Такой вид франшиз предполагает продажу франчайзи исключительных прав на продажу товаров, производимых или приобретаемых франчайзером. Важным аспектом является наличие у последних фирменного товарного знака, единообразие сети и имение грамотно распоряжаться своим ассортиментом. Иными словами, франчайзи использует бренд франчайзера и его помощь в оформлении торговой точки, обучении персонала и так далее.

Как правило, такой вид франшиз актуален у оптовых торговых предприятий, которые приобретают товар у разных поставщиков с большой скидкой за крупный опт. Наиболее известный пример – продуктовый ритейлер «Пятерочка» или мебельная фабрика «Столплит» [5] .

1. Сервисный франчайзинг. Этот вид начал развиваться несколько позже торгового. Основная его цель – получение франчайзи права заниматься определенным видом деятельности под брендом франчайзера и по его технологии. При этом, как и в других формах франшиз, франчайзер, оказывает своему партнеру поддержку, продвигает его, оформляет рабочее место и обучает персонал методам облуживания. Самые яркие примеры – салоны красоты («Точка красоты»), кафе и рестораны («Subway», «Domino’s Pizza»), учебные центры (сеть школ английского языка SkillSet»), фитнес-клубы (международная сеть инновационных спортивных клубов для женщин «Тонус-клуб») и многие другие [5].

И, наконец, третья классификация согласно ноу-хау франчайзера:

1. Дистрибьюторский франчайзинг. Этот вид пользуется большой популярностью. Он подразумевает отношения между франчайзером и франчайзи в качестве поставщика-продавца, строящиеся на реализации продукции. Иными словами, франчайзер позволяет франчайзи работать под своим брендом, но при этом не дает конкретную систему бизнес-управления. На сегодняшний день в России франшизы чаще всего представлены именно в этом формате. В качестве яркого примера могут выступать автомагазины или СТО.
2. Франчайзинг бизнес-формата. Основная идея данного вида заключается в том, что франчайзи получает от франчайзера ноу-хау в виде полной концепции осуществления хозяйственной деятельности. То есть, помимо права на реализацию товара или услуги и технологию их сбыта (как во франчайзинге дистрибуции продукта), франчайзер предоставляет еще и всю концепцию бизнеса: начиная от оформления рабочего места, дресс-кода персонала, его обучения и заканчивая рекомендациями по продвижению и маркетингу [5].

Также следует отметить, что на данный момент вновь набирает популярность рефранчайзинг. Его суть заключается в продаже франчайзером своих действующих точек франчайзи. Ранее такой подход считался негативным явлением на рынке франчайзинга, так как он сигнализировал о серьезных финансовых проблемах компании. Но сейчас, по мнению американских экспертов, рефранчайзинг – вполне нормальный стратегический шаг, ведущий к повышению эффективности управления фирмы и улучшению ее экономических показателей. На сегодняшний день франчайзеры и аналитики с большим интересом смотрят на доходы в виде роялти, нежели на прибыль от собственных предприятий [60].

Рефранчайзинг чаще всего применяется в ресторанном бизнесе и преимущественно в Соединенных Штатах. Например, Burger King запустил этот процесс в 2012 году, и буквально через год прибыль в третьем квартале оказалась в 10 раз выше аналогичного предыдущего. Такой же схемой пользовалась и сеть KFC в 2017 году, включая ее российское подразделение. Сократив число собственных ресторанов в РФ в 3,5 раза, они продали 180 своих точек франчайзи. К рефранчайзингу обращалась и сеть McDonald’s. По словам генерального директора компании в России Марка Карена на пресс-конференции 6 февраля 2019, на начало года около 15% ресторанов в России работали по франшизе [22].

Так, рефранчайзинг уместен тогда, когда компания понимает, что не в состоянии справиться с управлением собственных точек (к примеру, из-за их географической удалённости), но зато имеет преимущество во франчайзинге. Но, тем не менее, ее будущим франчайзи, принимая предложение о сотрудничестве, следует помнить, что проблемную точку необходимо не только вывести на доходный уровень, но и уплатить с нее роялти. Поэтому предпринимателям, желающим взять под свою опеку убыточную торговую точку необходимо трезво оценивать свое положение на рынке и финансовые возможности [33].

Таким образом, был проведен подробный анализ франчайзинга, в ходе которого выявлены: происхождение, сущность и сфера его применения. На сегодняшний день объектами франчайзинга выступают товары, услуги, бизнес-процессы и комплексные товары, включающие в себя несколько перечисленных элементов. Франчайзинг классифицируется по трем основным группам: по организации системы (прямой, мастер-франшиза, бомбардировочный), по направлению деятельности (деловой, производственный, товарный, сервисный) и по ноу-хау франчайзера (дистрибьюторский, франчайзинг бизнес-формата).

**1.2 Сущность франчайзинговых отношений как современной формы развития бизнеса**

Исходя из изученных определений, можно прийти к выводу, что сущность франчайзинговых отношений заключается в партнерской форме построения бизнеса.

Теперь рассмотрим всю их суть более подробно. Сначала необходимо отметить, что партнерские отношения возникают тогда, когда предприниматели осознают неэффективность деятельности фирмы или же отдельно своего дела как самостоятельной единицы либо же необходимость в сторонней поддержке для удержания своих позиций на рынке в условиях конкуренции. Если провести аналогию с франшизами, то здесь точно так же между партнерами выстраивается тесная связь. Франчайзер, продавая франшизу, масштабирует свою деятельность и получает дополнительную прибыль (за счет паушального взноса и роялти, о которых упоминалось ранее), взамен оказывая поддержку франчайзи, который придет на рынок с минимальными финансовыми затратами и рисками, так как стратегия, модель управления, способ производства и другие нюансы ведения данного вида деятельности предоставлены франчайзером.

Далее нужно отметить необходимость подписания двустороннего договора. Как и в любой другой сфере бизнеса, начало сотрудничества франчайзера и франчайзи должно быть установлено официально, дабы оно вступило в законную силу и имело юридическую поддержку при возникновении разногласий партнеров или нарушения закрепленных условий.

Одно из таких условий – постоянный обмен информацией. Можно даже сказать, что для франчайзинговых отношений оно ключевое, так как без этого они не имеют никакого смысла. Потому что современный рынок меняется очень быстрыми темпами и субъекты франчайзинга должны постоянно иметь контакт друг с другом: франчайзер обучает франчайзи согласно изменившимся ситуациям, а тот в свою очередь предоставляет всю важную актуальную информацию, необходимую для сотрудничества. Таким образом их совместный бизнес будет прозрачным и устойчивым к рыночным изменениям.

Помимо всего вышеперечисленного, одним из существенных условий успешного делового сотрудничества между франчайзером и франчайзи являются доверительные отношения. Этот фактор может существенно может усилить синергетический эффект партнерства.

Далее, можно сделать вывод, что при партнерстве франчайзер и франчайзи преследуют общую цель в своей предпринимательской деятельности – развитие своего бизнеса. Но тут следует сделать уточнение: первый расширяет масштабы своего бизнеса, второй – начинает его с нуля, причем деятельность обоих субъектов франчайзинга имеет идентичные схемы развития. Это доказывает, что франчайзинговые отношения вполне могут считаться партнерскими [1].

Многие авторы утверждают, что франчайзинг не оказывает негативного воздействия на рыночную конкуренцию: правила и принципы конкурентной борьбы не нарушаются ввиду того, что не происходит монополизации рынка. Регламенты участников франчайзинговых отношений актуальны в рамках собственного бизнес-проекта и не выходят на уровень всего рынка. Так, франшизы наоборот создают благоприятную для предпринимателей среду на рынке, тем самым развивая малый бизнес, зачастую не способный самостоятельно справиться с конкурентными силами.

Резюмируя вышеуказанные данные, признаки партнерских отношений в формате франчайзинга наглядно представлены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Основные признаки партнерских отношений [1]

Таким образом, исходя из всех ранее упомянутых условий и признаков партнерских отношений, можно прийти к выводу, что такой способ ведения бизнеса, заключающийся в объединении сил предпринимателей, преследующих общие цели, выгоден тогда, когда он дает большую эффективность, нежели самостоятельное ведение.

# Однако также франчайзинг может выступать как инструмент государственно-частного партнерства. Например, в сфере образования региональным негосударственным вузам франчайзинг способствует повышению уровня качества образования студентов, квалификации преподавательского состава и доступности к передовым технологиям ведущих государственных вузов страны, а также усилению конкуренции в данной области благодаря присутствию в регионах государственных вузов-франчайзеров в лице частных вузов-франчайзи. Такая система рационализирует и оптимизирует расходы федерального бюджета в образовательную отрасль в связи с увеличением числа студентов, обучающихся по стандартам государственных вузов без затрат на их привлечение [[49]](https://akvobr.ru/franchaizing%20_kak_instrument_gosudarstvenno_chastnogo_partnerstva.html).

# Формат франчайзинга в сфере здравоохранения применим для повышения качества медицинского обслуживания посредством предоставления медицинских услуг. Ввиду частой нехватки средств и квалифицированных кадров на реализацию проектов по управлению медицинскими учреждениями, государство с заранее сформированным пакетом требований обращается к частным лицам. Так, при необходимости государство, заключившее договор с франчайзером, прошедшим аттестацию, будет иметь возможность быстрого предоставления требуемого персонала без дополнительных временных и материальных затрат на организационные вопросы по этому мероприятию [23].

# Для выхода франчайзера на иностранный рынок иногда применяется формат совместного предприятия, где одним из участников является страна, обладающая необходимыми знаниями для ведения бизнеса в принимающей стране. Она же и будет выступать в качестве франчайзи в данном случае [14].

# В целом, неуклонный рост доли франчайзинга на рынке дает толчок для развития множества направлений бизнеса: производство, общепит, IT-бизнес, ритейл и т.д. В настоящее время система франчайзинга рассматривается как один из приоритетных инструментов масштабирования малого бизнеса.

Конечно, франчайзинг имеет свои тонкости и отличия от других способов ведения бизнеса, и об этом говорилось ранее. Поэтому, важно подробнее выделить особенности использования франчайзинга, которые имеют как преимущества, так и недостатки, отраженные в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки системы франчайзинга (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества франчайзинга | Недостатки франчайзинга |
| 1. Быстрый старт без продвижения | 1. Высокая стоимость франшизы |
| 1. Обучение от франчайзера | 1. Фиксированное ценообразование |
| 1. Минимальный коммерческий риск | 1. Ограниченные списки бизнес-партнеров |
| 1. Выгодное приобретение сырья или товаров от проверенных поставщиков | 1. Установленные корпоративные стандарты |
| 1. Отсутствие конкуренции со стороны других франчайзи | 1. Зависимость от головного офиса |
|  | 1. Отсутствие законодательной защиты |
|  | 1. Ограниченный срок действия договора |

Во-первых, у бизнесмена появляется возможность сразу же успешно начать свою деятельность и быстро расширяться без продвижения, так как он покупает права на работу от лица уже известного бренда с хорошей репутацией, и при этом уже имеется наработанная база клиентов и поставщиков. Во-вторых, новых франчайзи обучают схеме продаж или оказания услуг, знакомят со спецификой рынка, на котором ему предстоит работать, а также оказывают поддержку в течение всего срока сотрудничества. В-третьих, коммерческий риск потери денежных средств минимален, а также взносы на маркетинг и рекламу крайне редки – как правило, такие затраты лежат на франчайзере, как и разработка дизайна и оформление рабочего места. В-четвертых, сырье или готовая продукция приобретается с выгодной скидкой от проверенных поставщиков. И, в-пятых, нет конкуренции со стороны других франчайзи, так как все преследуют одну и ту же цель. Очевидно, что перечисленные выше факторы ставят предпринимателя в выгодное положение и поэтому, безусловно, являются преимуществами франчайзинга как формы бизнеса.

Если говорить о недостатках, то, во-первых, это высокая стоимость франшизы. И хорошо, если паушальный взнос уплачивается собственными денежными средствами, а не в кредит. Однако некоторые франчайзеры допускают рассрочку по его выплате. Ограничивают свободу франчайзи определенные обязанности, прописанные в договоре. Во-вторых, область ценообразования – установить стоимость выше или ниже невозможно. В-третьих, строго ограничен список поставщиков, партнеров по бизнесу. Несмотря на то, что их может быть мало, самостоятельное сотрудничество с новыми находится под запретом. В-четвертых, прописаны все корпоративные стандарты – от униформы до делового этикета внутри коллектива. Еще один недостаток – зависимость от головного офиса. Если компания обанкротится, то это же последует с франчайзи. Также сложности доставляет тот факт, что отсутствует законодательная защита, когда франчайзи открывает свой бизнес под брендом компании-франчайзера, использует все знания, технологии и наработки. И последнее слабое место франчайзинга – ограниченность срока действия договора [3].

Таким образом, ведение бизнеса по системе франчайзинга имеет большие преимущества, но не гарантирует абсолютный успех в полной мере. Также нельзя исключать вариант, что многое зависит от самого франчайзи – как глубоко он вникнет в специфику своей деятельности, внимательно будет выполнять условия договора и насколько доверительные отношения сформирует со своим партнером.

* 1. **Особенности договорного регулирования франчайзинга в сфере малого бизнеса**

Освещение данного вопроса следует начать с того, что в российском законодательстве нет понятий франчайзинга и франшизы, и, соответственно, о регулировании франчайзинговых отношений в чистом виде речи идти не может. Но выход есть: юридической силой в России обладают договоры коммерческой концессии, лицензионные договоры или договоры смешанной лицензии, которые максимально приближены к франчайзинговому договору международного образца.

Однако, по данным БИБОСС, около четверти франчайзинговых отношений не закреплены вышеуказанными договорами.

В некоторых отраслях достаточно и договора поставки (в розничной торговле, например), договора продаж, договора на оказание услуг, на использование ноу-хау и так далее. Какой использовать – зависит от вида деятельности компании-франчайзера.

Еще важный момент: ввиду отсутствия термина «франчайзинг» в законодательстве РФ, логично, что никаких «франчайзеров» и «франчайзи», там тоже не фигурирует. Вместо этого используются понятия «правообладатель» и «пользователь» соответственно.

Чаще всего франчайзинговые отношения закрепляет и регулирует договор коммерческой концессии (ДКК), который, согласно статье 1027 главы 54 ГК РФ, предусматривает «использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме, с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности» [6].

Из последующих статей Российская Академия франчайзинга выделила следующие важные моменты, касательно рассматриваемой нами формы ведения бизнеса. Нужно отметить, что с 18.07.2011г. президентом был подписан ФЗ N 216-ФЗ "О внесении изменений в Часть вторую Гражданского Кодекса Российской Федерации", который в лучшую сторону изменил положения в ДКК.

Так, статья 1030 теперь разрешает одновременно использовать в договорах начальный (паушальный) взнос и периодические платежи (роялти). Ранее же предусматривался только один вид платежа [38].

Статья 1033 ГК, ограничивающая права сторон договора, теперь обязывает производить реализацию произведенной и (или) готовой продукции, выполнение работ/услуг по установленным правообладателем ценам и не реализовывать идентичные товары/услуги других правообладателей. Также покупатель обязан продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги только в границах определенной территории, прописанной в договоре, во избежание конкуренции с самим правообладателем. Однако все ограничения могут быть сняты «по требованию антимонопольного органа или иного заинтересованного лица, если эти условия с учетом состояния соответствующего рынка и экономического положения сторон противоречат антимонопольному законодательству» [7].

Статья 1035 ГК РФ регулирует правила возобновления срочных договоров. При добросовестном исполнении условий текущего договора, пользователь вправе претендовать на повторный срок сотрудничества. Но, важно отметить, что правила взаимодействия с правообладателем могут поменяться. А если последний откажет и заключит аналогичный договор с новым пользователем, предыдущий имеет полномочия в течение года через суд потребовать перевод свои прав и возмещение убытков, которые он понес после отказа.

Статья 1037 ГК допускает односторонний разрыв договора правообладателем при явных нарушениях прописанных условий покупателем. Если же разрыв добровольный и в договоре не стоит срок его действия, то одна из сторон должна уведомить другую об этом за шесть месяцев, при срочном договоре – до 30 дней включительно.

Если нет явных нарушений, то статья 1036 допускает расторжение договора в одностороннем порядке с предъявлением письменного уведомления за месяц, и выплатой отступного, размер которого должен быть предусмотрен в договоре.

Понятно, что договор должен противоречить законодательству, тем не менее, он не имеет единой формы составления, так как у каждого франчайзера свои бизнес-процессы и условия, которые со временем могут измениться. Однако существует ряд требований, присущих любому договору коммерческой концессии.

* сторонами договора могут выступать только юридические лица и индивидуальные предприниматели. Физическим лицам сотрудничать по такому договору нельзя;
* договор носит возмездный характер. Реализация товара или услуг под брендом франчайзера, пользование его технологиями, ноу-хау и прочими принадлежащими ему разработками не бесплатны. Франчайзи необходимо внести паушальный взнос и далее регулярно уплачивать роялти.
* регистрация письменного договора в Роспатенте обязательна. По данным БИБОСС, к сожалению, 67% компаний его не регистрируют [10]. А без этого сделка по предоставлению прав использования покупателю считается не состоявшейся по статье 1028 ГК РФ;
* правообладатель обязан предоставить всё необходимое для работы пользователю (рабочее место, обучение, модель управления, консультирование и так далее);
* покупатель обязан добросовестно выполнять условия договора (требования качества, работа с указанными поставщиками, неразглашение секретной информации и т.д.) [37].

Проанализировав вышеуказанные данные, были сделаны следующие выводы:

Франчайзинг – форма продолжительного делового сотрудничества нескольких фирм, при которой компания с известным на рынке именем (франчайзер) перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от нее предприятиям (франчайзи). Франчайзинговые отношения классифицируются по организации системы, по направлению деятельности и по ноу-хау франчайзера.

Сущность франчайзинговых отношений заключается в партнерской форме построения бизнеса, включающей в себя следующие аспекты: взаимная потребность в установлении партнерства, наличие договора, наличие доверия, постоянный обмен информацией, общие цели, отсутствие негативного влияния на конкуренцию и достижение синергетического эффекта.

Российское законодательство не содержит в себе понятия франчайзинга и франшизы, поэтому чаще всего для юридического закрепления франчайзинговых отношений используется максимально приближенный к франчайзинговому договору международного образца договор коммерческой концессии, регулируемый главой 54 Гражданского кодекса РФ. Вместо франчайзера и франчайзи в договоре указывают правообладателя и покупателя соответственно.

Во избежание всевозможных проблем между сторонами, необходимо регистрировать заключенный договор в Роспатенте, в противном случае его можно считать недействительным. Однако статистика показывает, что на российском рынке франчайзинга добросовестно работают лишь около трети компаний.

Договор коммерческой концессии не имеет шаблона заполнения, однако обладает необходимыми требованиями, присущими каждому из них: сторонами могут выступать только ИП и юридические лица, договор носит только возмездный характер, обе стороны договора имеют свои права и обязанности, которые они обязаны соблюдать.

**2 Зарубежный опыт использования франчайзинга в практике российского бизнеса**

* 1. **Анализ франчайзинговой деятельности в РФ**

Изучив теоретические аспекты франчайзинга, следует перейти к практическим, непосредственно начав с анализа франчайзинговой деятельности в России в целом. В данном параграфе будут рассмотрены нынешнее положение на рынке франчайзинга в нашей стране, основные тренды и перспективы его развития.

По данным РБК, появившиеся государственные меры поддержки франчайзинга с акцентом на регионы будут стимулировать рост франшиз на территории страны ближайшие 5 лет. Ввиду того, что доля МСП в экономики России составляет приблизительно 22%, предприниматели, работающие по системе франшизы, вносят около 1% ВВП. Но с увеличением предпринимательского интереса к франчайзингу, данный показатель, безусловно, будет расти. Также отмечается, что франшизы имеют значительно меньшую просрочку по кредиту и существуют на рынке намного дольше бизнеса в иных форматах [28].

По оценкам аналитиков Franshiza.ru, объем российского рынка франчайзинга на начало 2020 года составил 2,8 трлн. руб. за предыдущий год, а число занятых в этой сфере – около 1,4 миллиона человек.

Около 80% рынка франчайзинга в России занимают отечественные сети, оставшиеся 20% - международные [54].

Если рассмотреть территориальную структуру франчайзинга, то доля региональных франшиз составляет 73% от их общего числа, а в столице расположилось 27%. Такое соотношение устанавливается благодаря появлению новых предложений от уже существующих компаний-франчайзеров.

Следует отметить, что регионы РФ сильно дифференцированы по уровню социально-экономического развития: уровню заработных плат, инвестиций, доходов бюджетов и т.д. Эти факторы формируют определенную специфику размещения франшиз. Так, в 2020 году, по оценкам Franshiza.ru, городами-лидерами являются центры наиболее экономически развитых субъектов, а именно: Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Екатеринбург, Казань, Новосибирск, Самара, Ростов-на-Дону, Уфа, Нижний Новгород. При этом лидерами по уровню развития МСП становятся и менее развитые территории. В целом по стране уровень вовлеченности в МСП разнится от 24,9% (Калининградская область) до 1,6% (Республика Ингушетия) в зависимости от региона [28].

На сегодняшний день количество компаний, функционирующих в формате франшизы, превышает все ранние статистические показатели, что свидетельствует об успешной экспансии рынка франчайзинга в нашей стране. Исследование Franshiza.ru показало хороший рост числа новых франчайзеров в прошлом году, даже при условии, что многие франчайзинговые сети приостановили свою деятельность. Динамику такого изменения можно проследить на рисунке 3.

Рисунок 3 – Количество франшиз в России на начало 2020 года [54]

Так, на диаграмме, можно увидеть, что франчайзинг ежегодно продолжает свое неуклонное развитие: 2017 показал небольшой прирост – всего лишь 5%; в 2018 году к числу франчайзеров присоединились 360 предпринимателей, увеличив рынок на рекордные 19%; и к началу 2020 года рынок вырос еще на 16%, достигнув 2600 официально заключенных договоров между франчайзером и франчайзи [54].

Важно отметить, что далеко не все франшизы можно найти в онлайн-каталогах или выставках, так как некоторые франчайзеры предпочитают не вкладываться в продвижение своей сети для привлечения новых партнеров.

Также эксперты отмечают, что чуть меньше половины российских франчайзеров, которые усиленно занимаются продвижением своей сети, имеют точки и за пределами России не только в странах СНГ (чаще всего в Белоруссии, Казахстане, Узбекистане, Азербайджане и т.д.), но и на европейском рынке, в Азии и на Ближнем Востоке.

Теперь рассмотрим структуру франчайзинга по отраслям. Исследования Franshiza.ru показали, что активнее всего идет развитие франчайзинга в сфере услуг, преимущественно населению (салоны красоты, службы доставки, услуги клининга и т.д.). Вполне возможно, что эта отрасль будет дальше стремительно развиваться, так как во время пандемии курьерские службы по доставке еды или бытовых товаров набрали большую популярность из-за удобства для клиентов. Отрасль общественного питания увеличивается за счет сетей фаст-фуда. С моей точки зрения, эта сфера тоже получит большой отклик после пандемии ввиду разорения многих предприятий малого и среднего ресторанного бизнеса, а франчайзинг – это хорошая возможность успешно начать дело с нуля, о чем говорилось в предыдущей главе. Более тяжелая ситуация у франчайзинга на рынке розничной торговли: за полтора года, отмечает Franshiza.ru, он сократился с 33% до 22% [54]. Также небольшую долю на сегодняшний день занимает франчайзинг в сфере строительства, производства и продовольственной торговли. Наглядно структура представлена на рисунке 4.

Рисунок 4 – Структура франчайзинга в РФ на начало 2020 года [54]

Так же, по данным Franshiza.ru, рост числа запросов на франшизу в январе 2020 года составил 200% по отношению к январю 2019 года.

В целом, отмечает Нина Семина, основатель данного журнала, все больше предпринимателей рассматривают франчайзинг как хорошую инвестицию в старт бизнеса. И при этом прошлый год показал двухкратное уменьшение заявок одного инвестора на несколько франшиз. Такое снижение с 30% до 15% свидетельствует о более осознанном подходе и понимании инвестором сегмента будущего бизнеса.

На сегодняшний день средний возраст франшизы, продающейся на российском рынке составляет 4 года, рынок франшиз «молодеет». Кроме того, важен еще один параметр – средний возраст компании, запускающей свою франшизу (время от появления бизнеса до момента предложения собственной франшизы) составляет 3года.

Проанализировав данные диаграммы о возможностях потенциальных покупателей франшизы на рисунке 5, было выявлено, что большинство из них – 56% – готовы инвестировать в бизнес до 1 миллиона рублей. Это связано с тем, что предприниматели приравнивают такое вложение к банковскому депозиту. Также важно, что интерес инвесторов к российскому рынку франчайзинга увеличился на 10% за 2019 год. Однако рассматриваемый нами рынок, как и любой другой, поддается закону спроса и предложения. Так, франчайзеры, испытывая некоторые неудобства, вынуждены изменять условия сотрудничества, снижать паушальный взнос или роялти, предоставлять гарантии для покупателя и т.д.

Рисунок 5 – Бюджет покупателей франшиз на начало 2020 года [54]

Если рассмотреть структуру спроса на франшизы за прошлый год, на рисунке 6 видно, что лидирующую позицию в интересах франчайзи занимает сфера услуг, доля которой составляет 46%. К этой отрасли можно отнести детские образовательные и развлекательные курсы и центры, медицину, салоны красоты, автомойки и подобные сервисы. Свое развитие в сегменте дополнительного образования франчайзинг получает за счет роста этого сегмента. Так, по словам Андрея Лобанова, гендиректора «Алгоритмики», он даже больше рынка программирования, не только на территории РФ, но и по всему миру. К примеру, обратившись к зарубежному опыту, можно заметить, что крупнейшие школы математики Kumon и Mathnasium на сегодняшний день располагают тысячами центров практически во всех странах, а это в десятки раз больше участников рынка программирования. Следовательно, для предпринимателей эта ниша является весьма привлекательной.

Рисунок 6 – Сферы интереса покупателей франшиз в России на начало 2020 года [54]

Весомую долю – 23% – в структуре интересов франчайзи занимает сфера розничной торговли – это продажа одежды, обуви, косметики, бытовых товаров и т.д. Данный сегмент является очень привлекательным и быстроразвивающимся ввиду двух причин. Во-первых, это низкая стоимость франшизы – как правило, 1,5-2,5 миллиона рублей общих инвестиций. Во-вторых, простота в управлении бизнес-процессом [54].

Теперь следует подробнее рассмотреть динамику развития франчайзинга на каждом из вышеперечисленных рынков. РБК был составлен рейтинг самых развивающихся франшиз на начало 2020 года на основе данных Роспатента (Приложение А). Место каждой франшизы в рейтинге определяется количеством подписанных договоров [32].

Так, во всем рейтинге и в сфере услуг населению лидирующую позицию занимает компания «1С» уже на протяжении пяти лет. За все время с «1С» было заключено 9635 договоров коммерческой концессии, из них за прошлый год – 729, расторгнуто – 64. Алексей Харитонов, руководитель отдела продвижения экономических программ «1С», объясняет такую популярность и востребованность компании и всей IT-сферы постепенной цифровизацией управления бизнесом. Помимо этого фактора, многие организации выносят бизнес-процессы на аутсорсинг, в том числе и учет, делегируя все функции учета сторонним компаниям, для существенного снижения своих затрат. Отсюда наблюдается ежегодное увеличение спроса на услуги франчайзи «1С» по всей стране. Так, например, совокупная выручка сети «1С: БухОбслуживание» выросла на 34% за прошлый год.

Активно развивается франчайзинг в сегменте лабораторных анализов: на второй строчке рейтинга расположился «Гемотест», заключивший 152 договора коммерческой концессии за год, а пятое место заняла фирма «Хеликс» с 74 новыми контрактами, поднявшаяся на 11 строчек по сравнению с 2018 годом. «Инвитро» также попало в ТОП-10, расположившись на восьмом месте, заключив 55 договоров после ребрендинга. В данной области спрос на франшизы связан с повышением интереса населения к правильному питанию и активной пропагандой здорового образа жизни [32].

ТОП-3 франшиз замыкает сервисный центр ремонта техники Pedant.ru, которая за два года продала 119 франшиз и 112 из них в 2019 году. Компания получает прибыль за счет 10% роялти при низком паушальном взносе – минимальный составляет всего 490 000 рублей. По словам Романа Персиянова, основателя сервиса, эта сумма не покрывает затрат компании, необходимых на выполнение ее обязательств в качестве франчайзера, однако повышение экономической эффективности бизнеса для него в приоритете. Такая стратегия, как утверждает Персиянов, направлена на ценообразование у партнеров не за счет увеличения стоимости предоставляемых услуг, а за счет минимизации издержек. Тем не менее, в крупных городах франшиза может быть продана и за 790 тысяч рублей, чтоб выйти в ноль, либо за 990 тысяч для небольшого заработка от продажи.

Как уже говорилось ранее, широкое распространение в сфере услуг получает сегмент дополнительного образования, особенно в виде различных школ лидерства, детских центров развития, математических кружков и так далее. Так, седьмую и девятую строчку рейтинга заняли детский центр развития интеллекта AMAKids (57 подписанных контрактов за прошлый год) и сеть частных детских садов Sun School (52 заключенных договора), поднявшийся с 35 места, соответственно.

Сфера общепита, занимающая четверть рынка франчайзинга, по словам Семиной, растет в большей степени благодаря появлению новых идей в сегменте фастфуда. Так, например, в топ-20 рейтинга вошла кофейня «Surf Coffee», которая в прошлом году продала 46 франшиз по всей стране. А сеть пиццерий «Додо Пицца», получившая огромную популярность в 2017 году, не попала в рейтинг. Это объясняется тем, что в том году она продала максимально возможное количество франшиз по всем городам, за исключением Грозного, и на территории страны не осталось выгодно расположенных локаций для размещения своих пиццерий [10].

Спрос на франшизы в розничном сегменте, по данным исследования Franshiza.ru, за 2019 год снизился 33% до 23%, так как падение покупательной способности вызвало трудности в конкурентной борьбе с крупными онлайн-маркетами, предлагающие непродовольственные товары. Многие сети сфокусировали свое внимание на управлении и продвижении собственных торговых точек и редко стали предлагать франшизы на рынке.

Но при этом предприниматели чаще стали приобретать франшизы в сфере продовольственного ритейла. Чаще всего это широкоассортиментые супермаркеты и магазины, торгующие определенными видами продукции. Гипермаркеты, по словам руководителя направления по работе с франшизой мясных магазинов «Ремит» Станислава Степанкина, чья сеть заняла 10 место в рейтинге, постепенно теряют актуальность и их сменят торговые точки в формате «магазин у дома», которые на сегодняшний день ввиду удобства для потребителей пользуются огромной популярность. Так, у многих крупнейших ритейлеров в планах на текущий либо закрытие своих точек, либо трансформация в магазины более мелкого формата [54].

Франчайзинг в отрасли продуктов питания пользуется небольшим (4%), но стабильным спросом. Франшизы предлагаются в основном производителями мяса («Индифуд», «Ремит»), рыбы («Рыбный день»), кондитерских изделий («Хлебница»), молочной продукции («Сырная лавка»), разливного пива («Good Beer») и так далее. В рейтинге по-прежнему остались следующие франшизы: «Чебаркульская птица» (192 точки за три года в Челябинской и близлежащих областях); «33 Пингвина», имеющая 282 кафе-магазина на начало 2020 года; «Ремит», располагающий 27 новыми магазинами на территории Москвы и Подмосковья (10 место) и другие [54].

Таким образом, видно, что в рейтинге франшиз за 2019 год большую часть позиций занимают известные бренды, которые держат свои уже позиции несколько лет. Но и о многих участниках франчайзинговых отношений, ранее не попадавших в список самых популярных, нельзя сказать, что они не присутствовали на рынке франчайзинга до прошлого года. Семина объясняет это факт использованием компаниями договоров, отличных от договора коммерческой концессии. Следовательно, в базе Роспатента они никак не были отражены, как и в рейтинге. Но, начав заключать вышеупомянутый вид договоров, фирмы заняли достойные позиции, что было предсказуемо. Кроме того, некоторые франчайзнеры вносят правки в действующие договоры, основываясь на полученном опыте взаимоотношений с партнерами, изменениях политики самой компании и иных факторах.

Также важно отметить, что большинство лидеров рейтинга – это компании, занимающиеся активным продвижением своих франшиз посредством каталогов, различных выставок и т.д. В данном списке практически не фигурируют франшизы непродовольственного сегмента, занимающиеся продажей одежды и обуви, так как, опять же, договоры отличаются от договора коммерческой концессии, и, как уже упоминалось ранее, сам рынок сократился на 10 процентных пунктов.

Но в целом, по словам Нины Семиной, основателя каталога Franshiza.ru, договоры коммерческой концессии все же стали заключаться в российской практике намного чаще. Также на динамику развития франчайзинга положительно повлияли усиленное внимание администраций регионов, появление различных региональных программ субсидирования покупки франшиз (гранты, гарантии и льготные процентные ставки).

Насчет будущих трендов в сфере франчайзинга и новых франшиз Н. Семиной были даны следующие комментарии:

* медицина. Например, поликлиники шаговой доступности «Авеню» и полноформатные медицинские центры Next Generation Clinic (франшиза клиники репродукции и генетики), «Медси» и другие;
* фастфуд. Это, в частности, сети заведений с шаурмой («Шаверма по-питерски», ShaurMeals) и пекарен («Машенькины пироги»). Развитие рынка общепита также определяли такие тренды, как волна реконцепций, — в 2019 году многократно увеличилось количество запросов от действующих владельцев региональных ресторанов на покупку франшиз общественного питания; стабильный рост формата кофеен фиксированных цен — интенсивное развитие существующих игроков и появление новых, таких как Kafin и One & Double; развитие сегмента dark kitchen;
* досуг для взрослых и детей. Киберклубы, парки виртуальной реальности, мастер-классы. Примеры: детская бизнес-школа «Поколение Z», шоу-проект для детей PrimeTimeKids, «Гончарная студия № 1», фитнес-студия для взрослых и детей «NeoДжоуль», киберспортивный клуб United Gamers, парк виртуальной реальности Z8 Park;
* продуктовые франшизы. Магазин колбас «БахрушинЪ», магазин сладостей из лесных продуктов «Сибирский кедр», чайный бутик Palais des Thés;
* шеринг. Станции проката электросамокатов E-Motion, сеть автоматов по аренде зарядных устройств «Бери заряд!»;
* автофраншизы. Avtosliv (электронное страхование и продажа автомобилей), станции по замене масла Spot и т.п.;
* экологические проекты. Растет популярность этого направления; среди экологических франшиз, например, предприятия по переработке мусора Ecoworld [32].

Таким образом, из проведенного исследования видно, что рынок франчайзинга на текущий момент РФ показывает активный рост, преимущественно в центрах экономически развитых регионах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Краснодар и др. Самой актуальной на рынке франчайзинга на сегодняшний день является сфера услуг, которая и дальше будет стремительно развиваться в связи с большим спектром существующих сервисов, набирающих популярность (медицина, шеринг и т.д.).

* 1. **Исследование проблем развития франчайзинга в сфере малого бизнеса в России и за рубежом**

На основе анализа франчайзинговой деятельности в РФ в предыдущем параграфе был сделан вывод, что рынок франчайзинга растет быстрыми темпами: статистика показала его увеличение практически вдвое за последние пять лет. Но при всем динамичном развитии, как ни парадоксально, рынок по-прежнему остается слаборазвитым [27].

На сегодняшний день в развитых странах МСП составляет основу экономики страны и является основным двигателем ее роста.

Однако согласно данным Росстата, по итогам 2019 года доля МСП должна составить 22,9%, а к концу 2020 года в планах ее увеличение до 23,5% [46].

К сравнению, по данным Института экономики роста в Нидерландах доля малого и среднего бизнеса в экономике составляет 63%, в Финляндии – 60%, в Германии – 53%, в Великобритании – 51% [13].

Одна из причин такого низкого показателя – боязнь потенциальных предпринимателей нестабильности российской экономики. Последнее десятилетие, в котором началось ускоренное развитие российского франчайзинга, характеризуется отсутствием стабильности в экономике, постоянными скачками в развитии экономики страны, что приводит к таким же резким колебаниям спроса на все виды товаров, что не может не навредить франчайзи.

Увеличение доли МСП, безусловно, в интересах правительства РФ (к 2025 году в планах добиться прироста этого показателя до 40%). Улучшить положение малого и среднего бизнеса можно посредством франчайзинга, который способен минимизировать последствия экономической нестабильности за счет более низких рисков по сравнению с самостоятельным предпринимательством. К тому же, франшиза проще в управлении для начинающих предпринимателей благодаря готовой и успешно действующей бизнес-модели и поддержке от франчайзера [27].

Тем не менее, развитие франчайзинга в России можно считать естественным. Как было сказано ранее, в нашей стране он появился в начале 90-х годов прошлого века и активно формировался и изменялся на протяжении практически 30 лет, поэтому давно уже преодолел статус нового бизнес-формата, став эффективным способом развития бизнеса.

На сегодняшний день рынок столицы и Санкт-Петербурга перенасыщены, поэтому франчайзинг направлен в большей степени на регионы. Самыми популярными франчайзинговыми концепциями обладают сфера общепита и непродовольственной розницы, так как они имеют проверенную технологию управления и продаж, поэтому наиболее устойчивы к кризисам.

Так, углубившись во франчайзинговую деятельность на российском рынке, можно выделить явные преимущества, благодаря которым Россия попала в топ стран по темпам роста открывающихся франшиз, и существующие проблемы экономического, юридического и социокультурного характера, требующие незамедлительного решения.

Основные проблемы, конечно, связаны непосредственно с экономическим положением и политикой страны. Главным образом сказывается на развитии франчайзинга отсутствие у большинства потенциальных франчайзи необходимой суммы на стартовый капитал. При этом многие предприниматели испытывают сложность в получении кредита: уровень рентабельности франчайзи, с учетом уплаты роялти и иных регулярных платежей, не всегда позволяет своевременно выполнять кредитные обязательства [58].

К тому же, по состоянию на 2020 год в России нет ни одного кредита, предназначенного для франшиз. Этому есть логическое объяснение: многие предприниматели свою деятельность желают начать именно с франчайзинга в силу простоты в управлении, но так как они новички на рынке, банк не готов предоставить им льготную ставку – риски потери платежеспособности франчайзи слишком высоки. Поэтому данный бизнес-формат кредитуется на общих условиях [18].

Коммерсантъ’ом был проведен опрос, результаты которого были собраны в одну статью в виде мнений экспертов и владельцев франчайзинговых сетей.

Так, во-первых, РФ – большая территория с разной спецификой во многих регионах. Ввиду сложностей в логистике и разнице в менталитетах, многие бренды отдают предпочтение сотрудничеству с франчайзи, имеющими опыт работы в интересующих их регионе. Более того, даже федеральные бренды, имеющие только свои собственные точки, принимают решение открывать франшизы по тем же вышеперечисленным причинам в определенных регионах, чтобы максимально увеличить эффективность управления.

По данным JLL, еще десять лет назад на рынке РФ около 80% всех франчайзинговых проектов были международными брендами, не считая нескольких крупных игроков. На данный момент происходит активное развитие и отечественных франчайзинговые проектов, таких как «Инвитро», «Точка красоты», «1С», «Surf Coffee». Интерес инвесторов такие проекты привлекают за счет недорогого паушального взноса, четких сроков окупаемости и модели бизнеса и гарантированной поддержки франчайзера.

Но, опираясь на данные статистики JLL, иностранные компании по-прежнему пользуются спросом: через отечественных партнеров в 2018 году на рынке РФ было открыто примерно 40% новых зарубежных точек.

Развитие экономики нашей страны делает российский бизнес привлекательным рынком для крупного бизнеса, выходящего на мировой уровень. Главный вопрос для франчайзера заключается лишь в том, насколько выгодно ему размещать свои торговые точки в том или ином регионе. Адаптация российского бизнеса под санкции на протяжении нескольких лет поставила его в выгодное положение: при изменении «правил игры» одни иностранные компании уходят из неблагоприятного для себя региона, другие же видят рынок с минимальной конкуренцией и наоборот входят в него. Таким образом, можно сказать, что зарубежные игроки перманентно ведут свою деятельность на территории нашей страны. Если рассмотреть гостиничный бизнес, то франчайзинг здесь давно пользуется популярностью. На международном уровне в этом сегменте стали актуальны апартаменты. Так, несмотря на множество посредников и сложную ситуацию с законодательной поддержкой франчайзинга, в российской практике уже имеются заключенные контракты. Яркий пример – в одном из проектов «Valo» в скором времени в формате франшизы будет работать апарт-отель международной сети «Accor» под брендом «Mercure». Таким образом, специфичные регионы, привлекающее внимание со стороны иностранных инвесторов и франчайзеров, безусловно, преимущество для российского рынка.

Во-вторых, необходимо отметить особенности договоров и юридической защиты в России.

* в РФ франчайзинговые отношения регулируются в основном договором коммерческой концессии, максимально приближенным к иностранному франчайзинговому, либо лицензионным соглашением;
* каждый договор уникален: помимо указания размера паушального взноса и роялти, прописываются условия, формируемые на основе суммы инвестиций (в одном случае все обязанности по закупке, поставке и установке оборудования лежат на продавце, в другом, например, франчайзи самостоятельно закупает их и т.д.). По идентичной схеме работает и международный договор франчайзинга, но включаются условия растаможивания и доставки через границу, и выбирается более выгодный способ для обеих сторон;
* в среднем франчайзинговый договор действует 5-7 лет;
* договор коммерческой концессии заключается при передаче официально зарегистрированного товарного знака, если его нет – лицензионный договор ноу-хау. Однако из последнего вытекает много споров и разногласий, потому что в РФ не существует четких регламентов, регулирующих такие понятия, как интеллектуальное право, право собственности и ноу-хау;
* формальная защита интеллектуальной собственности. В странах с действующим законом о защите авторского права и интеллектуальной собственности необходимо регистрировать только название и логотип компании, бренд, коммерческую тайну. Регистрация всего прочего происходит автоматически. В РФ же требуется регистрировать каждую составляющую отдельно, что ведет к дополнительным затратам [8];
* термин «роялти», так же как и все остальные понятия, относящиеся к франчайзингу, отсутствует. Это вызывает большие затруднения у франчайзи, так как для перевода взноса они вынуждены создавать фиктивную статью в бухгалтерском учете, обходя закон [12].

Таким образом, в законодательстве России отсутствуют корректные механизмы регулирования франчайзинговых отношений.

Третий аспект – некачественная упаковка франшизы. Франчайзеры далеко не всегда готовы к упаковке франшизы. Когда бизнес-модель не протестирована должным образом и не подстроена под разные регионы, имеющие разную специфику, как упоминалось ранее, но при этом уже продается франшиза, такой подход обречен на неудачу.

Рынок российских франшиз условно делится на три категории.

* всемирно известные брендовые франшизы (McDonald’s, Subway, H&M и т.д.) с высокой стоимостью, следовательно, доступные лишь немногим инвесторам;
* франшизы малого бизнеса (приемлемый паушальный взнос, роялти, вложения, возможность реального старта). Главная цель предпринимателей, приобретающих франшизу на таких условиях – это трансформация малого бизнеса в средний/крупный и его экспансия;
* некачественные франшизы, к которым можно отнести 90% российского рынка франчайзинга. Здесь под видом франшизы скрывается обычная продажа товаров/оборудования с целью сбора паушальных взносов. Как правило, такие франчайзеры не требуют роялти и никак не поддерживают своих франчайзи, так как в дальнейшем они с ними просто не сотрудничают.

Высокая стоимость первоначального взноса и отсутствие роялти – не всегда сигнал о мошенничестве. Иногда это связано с местоположением (крупный город, развитый/неразвитый регион), а иногда с ложным мнением некоторых франчайзеров, считающих, что франчайзинг действует именно по такой схеме. Отсюда вытекают и проблемы по сотрудничеству с разными франшизами: практически все российские франшизы развивают свою розничную сеть и выступают конкурентом своим партнерам, хотя в идеале они должны вместе идти к единой конечной цели – развитие бренда. С заблуждениями сталкиваются также и потенциальные франчайзи, считая, что купить франшизу – значит вложиться в бизнес, стать его владельцем и получать прибыль, ничего при этом не делая, в то время как франчайзер будет развивать бизнес. При этом и сами российские франчайзеры часто недооценивают важность первичного обучения своих партнеров. Зачастую франчайзер просто выдает методичку с рекомендациями по работе без всяких объяснений и подробностей. Как итог, качества сервиса, естественно снижается, за счет чего страдает репутация не только одной из франшиз, а всего бренда, так как клиенты в основном воспринимают франчайзи как представительство той или иной фирмы.

Таким образом, третья проблема развития франчайзинга в России – необразованность и необученность предпринимателей.

Так, исследование вышеизложенное исследование позволило выделить одно хорошее преимущество франчайзинга в РФ – более эффективное ведение бизнеса в регионах со своей спецификой при передаче необходимых прав локальным предпринимателям; и пять проблемы (рисунок 7): нехватка денежных средств для стартапа и отсутствие поощрения франчайзинга со стороны банков, слабая законодательная база, некачественная упаковка франшизы, и неосведомленность предпринимателей и отсутствие должного обучения партнеров со стороны франчайзеров [42].

Рисунок 7 – Проблемы франчайзинга в РФ (составлено автором)

Если отступить от вышеуказанных глобальных проблем и рассмотреть ситуацию, сложившуюся на фоне пандемии, то ситуация намного серьезнее. Франчайзинговые точки, как и собственные сети магазинов, зависят от экономической ситуации в стране. Страны уже сейчас теряют миллионы долларов своего бюджета, соответственно сотрудники, госпредприятий тоже недополучат этих миллионов. Отсюда, это огромное количество людей не потратят эти деньги на одежду, электронику и иные необходимые товары.

Так, уже на сегодняшний день по предварительным подсчетам компании, предоставляющей услуги аутсорсинга персонала «Персональное решение», в России население сократило свои потребительские расходы за один апрель на 700 миллиардов рублей. А для большинства сегментов бизнеса это огромные убытки. Так, из-за карантинных ограничений на работу продовольственных и непродовольственных магазинов, по исследованию рынка компанией Nielse, сокращение продаж товаров повседневного спроса в течение ближайшего года может достигнуть 20%. Согласно проведенному опросу, более двух третей производителей и ритейлеров (по 70% представителей тех и других) ожидают снижения эффективности своего бизнеса от 5% до 20%.

Для сравнения, еще в апреле такой негативный прогноз составляли лишь 54% производителей и 38% розничных продавцов. Одним из ключевых отрицательно влияющих факторов в долгосрочной перспективе, по мнению 67% опрощенных владельцев производств, будет девальвация рубля, 56% предвидят проблемы с кредитными обязательствами, а 44% ожидают снижение спроса на производимые товары. Ритейлеры разделяют с производителями данные точки зрения [56].

Конечно, российский франчайзинг развивается не только внутри страны, но и за ее пределами. Так, с каждым годом растёт число российских франчайзеров, желающих открыть свои точки за границей.

Большая часть выбирает для старта на международном уровне соседние страны, такие как СНГ, реже – страны Азии и Европы, ввиду понятной логистики, минимального или вовсе отсутствующего языкового барьера и наличия свободных ниш для активно развивающихся в России форматов.

Схема размещения большей части отечественных франшиз в СНГ представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Размещение российских франшиз на территории самых популярных стран в СНГ (составлено автором по материалам [41])

Но, тем не менее, различия в сотрудничестве в формате франшизы между странами существуют. Buybrand.ru опубликовал мнения экспертов и опыт отечественных и иностранных предпринимателей и в развитии франчайзинговых отношений в ближайших странах. Конечно, на иностранный рынок выходят в основном предприятия среднего и крупного бизнеса, как «Askona», «Шоколадница», «220 Вольт», «Hobby World» другие, но зная, какие страны располагают благоприятными условиями для открытия франчайзинговых точек и какие сферы там актуальны, у малых предприятий есть все шансы продать свои франшизы за рубеж.

Каналов для поиска франчайзи в другой стране масса: «СУШИШОП», например, регулярно проводит рекламные кампании, оповещая в интересующих их регионах предпринимателей о своих предложениях. А участие в выставках и конференциях привлекло новых партнеров «Шоколаднице». «Askona» получала предложения о сотрудничестве даже просто после пользования предпринимателями их продукцией.

Теперь рассмотрим конкретные страны с точки зрения выгоды при размещении российских франшиз.

Следует сказать, что отечественными франчайзерами используются разные форматы сотрудничества с иностранными партнерами. Так, «Шоколадница» в Узбекистане и Киргизии продает только мастер-франшизу для столицы – у нее по одному франчайзи в Ташкенте (две точки) и Бишкеке (три точки). «220 Вольт» в Казахстане сотрудничает только с 5 франчайзи. А «СУШИШОП», к примеру, продал франшизу, закрепленную за одним партнером в Бобруйске.

Самый важный момент в планировании запуска торговой точки за рубежом – это перевод всех рекламных баннеров, буклетов и флаеров на местный язык. И, конечно, следует подстроить рекламную кампанию под культуру выбранной страны. Что касается цены, то здесь нужно ориентироваться средний чек на местных рынках.

Грузия – не самый удачный вариант для российского франчайзинга ввиду политических и исторических событий. К тому же, представители «Askona» отмечают низкий уровень дохода населения – 150-200 долларов в месяц на человека. Таким образом, народ предпочитает стоимость товара его качеству. Покупают в основном товары по цене ниже средней.

Узбекистан имеет несколько местных франшиз и небольшой процент иностранных. Франчайзинг в этой стране развит слабо, по словам президента Евразийской ассоциации франчайзинга (ЕАФ). Однако он прогнозирует тенденцию к развитию данного бизнес-формата, так как в стране была представлена новая политика в области экономики.

Государство не поддерживает франчайзинг материально, но в то же время и не препятствует предпринимательству, а малый бизнес даже поощряет. Но, важно понимать, что Узбекистан не является членом Таможенного Союза, соответственно, при поставках придется нести таможенные расходы. Однако это условие не является большой проблемой, если увеличивать обороты и переходить на НДС и общеустановленные налоги.

Сроки окупаемости в Узбекистане по сравнению с Россией на 1-1,5 года больше из-за меньшей покупательной способности населения. А если рассматривать сегмент настольных игр, то эта сфера для них новая и, можно сказать, неизвестная. Более актуален рынок общепита. Старые поколения придерживаются традиционной кухни, а миллениалы наоборот испытывают интерес к мировым концепциям и брендам. Также эксперты видят хороший потенциал в сфере туризма, гостиничного бизнеса, образования и бизнес-услуг.

Киргизия одна из первых в СНГ вошла в ВТО, поэтому уровень торговли и бизнеса там достаточно развитый. Покупательная способность ниже российской, но, тем не менее, новые бренды на рынке вызывают интерес у населения. Киргизия является страной-участником Таможенного союза, что обеспечивает беспошлинный импорт российский товаров. Предприятия в формате франшизы приветствуются. В целом среда для бизнеса позитивная. Местный рынок стремительно растет, люди постепенно привыкают к формату торговых центров. Таким образом, в этой стране пока еще много свободных ниш, и брендовые точки, безусловно, будут выделяться и привлекать к себе внимание.

Из российских регионов доставка товаров будет идти через Москву, что приведет к дополнительным транспортным расходам. Поэтому, экономически выгоднее делать поставки напрямую из столицы, учитывая такие особенности логистики.

В плане условий для развития бизнеса среди соседних стран выделяется Казахстан. Иностранным компаниям приглянулись Алма-Ата и Нур-Султан. В целом в стране открытая экономика и отмечается достаточно высокий уровень доходов населения. Налоговая база и меры по привлечению денежных средств извне позволяют расти франчайзинговым компаниям. Иными словами, для инвесторов среда весьма благоприятная.

Но здесь следует обращать внимание социальные и культурные особенности народа. Например, представители «Правда кофе» на своем опыте убедились, что формат «кофе с собой» актуален в бизнес центрах, но практически не пользуется спросом в стрит-ритейле. Казахи в силу своих традиций предпочитают неторопливо обедать, покупая к кофе какой-либо перекус. Таким образом, ценообразование в сфере общепита формируется на основе таких факторов, как ритм городских жителей, сезонность и т.д. К тому же в силу их местного законодательства компании «Правда кофе» пришлось в два раза уменьшить размер роялти. Также возникают неудобства с документооборотом при поставках в регион, отмечают представители кофейни [41].

И все же рынок Казахстана имеет массу преимуществ на фоне остальных вышеперечисленных стран. Президент Евразийской ассоциации торговли упомянул, что количество российских франшиз, находящихся на территории страны, колеблется в пределах 200. Наибольший спрос вызывают сферы услуг, общепита, розничной торговли и дополнительного детского образования.

Кратко вышеперечисленные характеристики рассматриваемых стран изложены в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика стран СНГ с точки зрения актуальности размещения франшиз (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Страна | Уровень развитости | Таможенный сбор | Покупательная способность | Актуальные сферы франчайзинга |
| Грузия | низкий | да | низкая | Услуги населению |
| Узбекистан | средний | да | средняя | Общепит |
| Киргизия | средний | да | средняя | Много свободных ниш |
| Казахстан | высокий | нет | высокая | Общепит |

Таким образом, наиболее благоприятным и комфортным местом за пределами России для развития франчайзинга является рынок Казахстана по следующим факторам: высокая покупательная способность, лояльность к российским брендам, развитость транспортного сообщения, сходства в менталитете, а также, следует отметить, законодательную защиту интеллектуальной собственности, в частности – Евразийский патент, облегчающий хождение товарных знаков.

Но, к сожалению, на данный момент почти четверть компаний СНГ продолжает оставаться либо полностью закрытыми, либо частично. Это касается общепита, розницы, товаров не первой необходимости, салонов красоты, стоматологии, развлекательных услуг, спортивных клубов и т.д.

**2.3 Адаптация зарубежного опыта франчайзинга в практике малого бизнеса (на примере Краснодарского края)**

Москва, Санкт-Петербург и Краснодарский край – самые благоприятные регионы для функционирования не только отечественных франшиз, но и зарубежных ввиду наличия подходящих мест для их размещения, способствующих большой проходимости, а значит и привлечению крупного потока клиентов, и деловой развитости высокого уровня.

Несмотря на огромное количество отечественных франшиз на российском рынке, зарубежные франчайзеры тоже находят Краснодарский край экономически привлекательным, поэтому открывают и развивают здесь свой бизнес, занимая немалую долю от общего числа франшиз на данной территории.

Как упоминалось ранее, франчайзинг актуален тогда, когда только местные предприниматели смогут грамотно управлять расположенной в определенном регионе торговой точкой ввиду географических и социокультурных особенностей той местности. Однако далеко не все иностранные компании продают франшизы на российском рынке.

В таблице 4 представлены самые популярные иностранные бренды, чьи точки размещены на территории Кубани.

Таблица 4 – Иностранные компании на рынке Краснодарского края (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отрасль | Бренд | Метод размещения на рынке | Условия адаптации к российскому рынку (технология) |
| Ритейл одежды | United Colors of Benetton  Bershka и др. | Франшиза | Наличие просторного торгового места с большой проходимостью потенциальной клиентуры;  Выплата вознаграждений в виде 3% от выручки за определенный период за продвижение бренда франчайзи. |
| Мебельный ритейл | Leroy Merlin, Castorama | Представительства | Предпочтение самостоятельному развитию |
|  | IKEA | Представительство | Жесткие требования к франчайзи  Четко намеченный план развития |
| Гостиничный бизнес | Hilton Garden Inn  Mariott  Crowne Plaza | Представительства | Предпочтение самостоятельному развитию |
| Общепит | Subway | Франшизы | Продвижение на выставках франшиз;  Небольшие инвестиции;  Четкое следование бизнес-модели;  Высокая проходимость;  Регулирование цен франчайзером |
| KFC | Франшизы | Мастер-франшиза |
| McDonald’s | Франшизы | Мастер-франшиза  Требование соблюдения стандартов качества сырья и конечной продукции  Тщательный отбор поставщиков |

Например, многие мировые розничные сети торговли мебелью и различными товарами для дома (Leroy Merlin, Castorama и д.р.) отдают предпочтение самостоятельному развитию. Некоторые рассматривают возможность как и продажи франшиз, так и открытия собственных представительств в других странах. Так, у шведского мебельного концерна IKEA, получившего мировое признание, продажа франшиз лимитирована: из 384 магазинов по всему миру в формате франшизы открыто лишь 49. Компания предъявляет очень жесткие требования к своим франчайзи (опыт работы на рынке более 15 лет, хорошее знание регионального рынка, крупный паушальный взнос) и строго придерживается намеченного плана по экспансии. Предложения о покупке франшизы рассматриваются только от тех стран, куда сама компания еще не готова выйти самостоятельно. И так как IKEA уже имеет представительство в Республике Адыгее, об открытии франчайзинговых точек на территории России, к сожалению, речи не идет [52].

Но зато иностранные компании, работающие в других сферах, успешно разворачивают свою франчайзинговую деятельность на российском рынке. Сегодня система франчайзинга распространена в первую очередь в ресторанном бизнесе, сфере услуг и розничной торговле. В топ в списках развитых и благоприятных для франчайзинга регионов на протяжении нескольких лет попадают Краснодарский край, Ставрополье и Ростовская область. Многие брендовые международные и отечественные сети разного уровня предпочитают размешать торговые точки для расширения географии своей деятельности на Юге России, главным образом в Краснодарском крае.

Если российские франчайзеры продают свои франшизы практически во все уголки края, то зарубежные используют другую тактику. Так, в нашем крае иностранные франшизы в сфере ритейла сосредоточены в основном в больших городах с числом жителей, приближенным к миллиону: Краснодар, Сочи, Геленджик и т.д. В таких городах располагаются крупные торговые центры, такие как «Море Молл» (г. Сочи) , «OZ Mall» и «Галерея» (г. Краснодар) и т.п. Большая проходимость и просторное помещение – одни из самых главных условий размещения иностранных торговых точек мировых брендов. Торговые центры – идеальный вариант. Так, практически в каждом из них можно увидеть франшизы магазинов косметики NYX, Inglot, MAC, магазинов одежды и обуви Zara, Pull&Bear, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho, H&M, Guess, Love Republic и многих других всемирно известных брендов. В самом городе тоже есть возможность удачно расположить торговую точку, главное найти место с большим скоплением людей. Например, в центре Краснодара на протяжении длительного времени успешно функционирует United Colors of Benetton. На том же условии Сочи во время Олимпиады-2014 привлекал внимание огромного количества как зарубежных, так и отечественных франчайзи [55].

Следует отметить, что за успешную работу многие франчайзеры поощряют своих партнеров, например, Bershka дает вознаграждение в виде 3% от выручки за определенный период за продвижение бренда [51].

Однако в гостиничном бизнесе крупные международные бренды предпочитают открывать в России свои представительства. Hilton Garden Inn в Краснодаре и Новороссийске, Mariott в Краснодаре и Красной Поляне, отель Crowne Plaza в Краснодаре – к сожалению, не франшизы [4].

Сфера общепита и ресторанного бизнеса в Краснодарском крае находится на пике популярности. В большинстве городов края располагается как минимум несколько точек стрит-ритейла KFC, McDonald’s, Subway, Baskin Robbins, Burger King [55].

Subway – самая крупная сеть быстрого обслуживания в мире. Она активно развивала свою сеть в 2008-2009 годах как в России в целом, так и в ЮФО в частности. В настоящее время компания Subway Россия также продолжает свое продвижение. Так, она принимала участие в выставке франшиз на форуме «Дело за малым!» 30 ноября 2016 года в Краснодаре, а 20 мая 2018 года в Сочи на выставке-конференции «Франчайзинг в Регионы 2018» [25].

Ранее в Краснодарском крае была практика запуска программ поддержки франчайзинга – на развитие Правительство выдавало 1 миллион рублей. Однако ввиду маленького размера фонда, многие франчайзи, в том числе и Subway, не успевали им даже воспользоваться [44].

Но, тем не менее, эта сеть себя прекрасно чувствует на российском рынке благодаря отработанной бизнес-модели, включающей в себя регулирование цен исключительно франчайзером. Региональный менеджер по развитию сети Subway в ЮФО и СКФО Олег Протопопов, отмечает, что успех франчайзинговых проектов во время кризиса достигается за счет появления свободных помещений под аренду, причем по сниженной стоимости и уступчивости арендаторов. Также на руку компании сыграло падение цен у поставщиков продуктов. Незначительные трудности с привлечением дополнительного финансирования почти не сказались на Subway за счет относительно небольших инвестиций в эту сеть [55].

А вот американская сеть ресторанов фаст-фуд KFC в нашем крае сталкивалась с серьезной проблемой пару лет назад. 2 августа 2018 года ФНС по городу Краснодару было подано заявление в Арбитражный суд края о признании банкротом ООО «ГУРМАН KFC», являвшимся франчайзи KFC в Краснодарском крае.

В ходе проверки налоговой инспекции было зафиксировано уклонение от налогов путем дробления бизнеса (создании группы подконтрольных юридических лиц, которые в последствии применяют особые режимы налогообложения: УСН и ЕНВД). Так, KFC был начислены штрафы, пени и неуплаченные налоги на общую сумму 44 миллиона рублей. Но, представители компании KFC объявили, что с 1 октября 2017 года 22 ресторана KFC на Кубани перешли под управление компании «АмРест».

После этого по данным официального сайта сеть ресторанов в Краснодарском крае располагала 35 собственными ресторанами, однако ранее она планировала перевести все в формат франшизы. Вероятнее всего, из-за вышеупомянутого инцидента компания KFC вынуждена была взять управление в свои руки для сохранения репутации. И у нее это получилось. Сейчас она по-прежнему пользуется огромным спросом [2].

Интересный опыт можно было наблюдать в апреле 2020 года в самый пик пандемии: сети ресторанов быстрого питания стали запускать благотворительные проекты в поддержку медперсонала и волонтеров по всей стране. Один из них – #МыВместе – был реализован KFC в Санкт-Петербурге, Казани и Краснодаре. Волонтерам предоставили более двух тысяч бесплатных обедов во всех перечисленных городах, а врачам Крымской районной больницы, работающим с больными COVID-19, три раза в неделю выдавали горячие обеды [20].

К слову, «МакДоналдс» тоже не оставил медиков без внимания: экипажи скорой помощи в период карантина могли получать до трех наборов полноценных обедов в «МакАвто» в день. «Бургер Кинг» выступил с аналогичной акцией и объявил, что с начала апреля и до окончания пандемии медработники могут питаться в их заведениях бесплатно [21].

Следует отметить, что Макдоналдс тесно сотрудничает с поставщиками из Краснодарского края на протяжении многих лет: салат сорта айсберг поставляют ООО «Аграрий» из Динского района, «Белая дача» и ИП Бондаренко, масло тоже кубанского производства, у «Аграм-Юг» закупаются маринованные огурцы, даже картон для упаковок бургеров производит компания «АР Картон» в Тимашевске.

Эксперт отдела контроля качества «Макдоналдс» Владислав Соломатов объясняет, что компания имеет свою систему и набор стандартов, по которым тщательно отбираются поставщики. При этом партнеры-производители конечной продукции тоже обязаны соблюдать все требования при поиске сырья для своего производства.

Так, помимо основной своей деятельности, сети ресторанов быстрого питания оказывают огромное влияние на развитие сельского хозяйства и постоянное совершенствование его качества, закупая ингредиенты в больших объемах. Цифры действительно внушающие: по состоянию на ноябрь 2019 года в России работает 693 ресторана «Макдоналдс» (20 из них в Краснодаре), а также около 160 предприятий сотрудничают с брендом [43].

Таким образом, можно сделать вывод, что Краснодарский край обладает очень благоприятной и привлекательной средой для франчайзинговой деятельности мировых брендов в сферах общественного питания, ресторанного бизнеса и непродовольственного ритейла (одежда, обувь), однако гостиничные сети отдают предпочтение в большинстве случаев собственным представительствам.

По данным Franshiza.ru из городов Краснодарского края поступает более 9% от всех заявок на отечественные франшизы в РФ, и это достаточно высокий показатель по сравнению со спросом других регионов, учитывая, что на сегодняшний день РФ включает в себя 85 субъектов.

Такая тяга к франчайзингу вызвана хорошо развитой деловой активностью края. Однако география спроса на франшизу весьма неравномерна (рисунок 9). 73% предпринимателей желают приобрести ее главным образом в краевой столице, далее интерес проявляется к Сочи, Новороссийску и другим курортным городам, что объясняется большим наплывом туристов в сезонное время.

Рисунок 9 – География спроса на франшизы внутри Краснодарского края на начало 2018 года [55]

Franshiza.ru отмечает, что за последние несколько лет спрос на франшизы стал проявляться от предпринимателей из станиц и небольших городов (Тихорецк, Лабинск, Крымск). В целом, по результатам исследования к началу 2018 года интерес к франчайзинговой деятельности в Краснодарском крае всего лишь за год возрос в 2,5 раза.

Изучение особенностей спроса позволило Franshiza.ru выявить самые популярные сферы, в которых франчайзи хотят развивать свой бизнес. Структура предпринимательских интересов относительно франшиз отражена на рисунке 10.

Рисунок 10 – Структура спроса на франшизы в Краснодарском крае на начало 2018 года [55]

На диаграмме видно, что наибольший интерес у потенциальных инвесторов вызывает сфера услуг бизнесу и населению, как и по всей России, что было выявлено в предыдущей главе. Если рассмотреть сферу услуг подробнее, то можно выделить спрос на дополнительное образование (детские центры, развивающие студии, языковые школы и т.д.), финансовые услуги, организация досуга («эмоции в подарок», организация праздников, романтических свиданий и т.п.). В целом, в крае практически нет крупных производств и заводов для аренды, поэтому этот сегмент малоинтересен для предпринимателей. В розничной торговле продовольствием тоже спрос не велик по сравнению со спросом в других регионах, что является спецификой края. Речь идет об интересе к фирменным магазинам с собственным производством. К тому же, малоизвестным торговым точкам трудно конкурировать с такими магазинами, как «Магнит», «Пятерочка», которые расположены во всех городах и станицах края, и «Табрис», где большой ассортимент товаров высокого качества. Но при этом на непродовольственный ритейл обращают свое внимание около четверти потенциальных франчайзи. Главным образом это запросы на франшизы магазинов одежды, нижнего белья, обуви и косметики.

Конечно же, сегмент общепита не остается в стороне и составляет 27% от всех запросов потенциальных франчайзи. Мест для размещения спотов, фуд-кортов и стрит-ритейла по всему краю масса.

По подсчетам Franshiza.ru, в Краснодарском крае число предприятий, работающих в формате франшизы на начало 2020 года преодолело порог в 1000 точек, большая часть которых относится к малому бизнесу. В краевом центре на сегодняшний день работает около 340 франчайзинговых предприятий.

Самые известные местные франшизы на сегодняшний день – это розничные торговые точки винных заводов «Абрау- Дюрсо» и Fanagoria [48].

Так, в крае представлены крупнейшие франчайзинговые сети в самых разных сферах: общепит, ритейл, услуги, производство и строительство.

Торговые центры – это отличные площадки для открытия фрачайзинговых точек. Высокий трафик и удобное местоположение позволяют привлечь внимание большого количества потенциальных клиентов. Поэтому в торговых центрах размешены и популярные франшизы, такие как пекарни Cinnabon, кофейни Coffee Like и CoffeShop, пиццерии Domino’s Pizza, рестораны «IL Патио» и Lubo, салоны оптики «Айкрафт», ювелирные салоны Sokolov, 585 Gold, Sunlight, магазины молодежной одежды и обуви Quicksilver и Black Star Wear и «Твое», детской одежды «Danilo» и игрушек «Детский мир», оригинальной обуви Crocs, нижнего белья Intimissimi, косметики и парфюмерии «Летуаль» и «Рив Гош», и многие другие, так и малоизвестные: супермаркеты детских товаров «Дочки-сыночки» и Dani Land, ювелирные магазины «Золотой каприз» и «Наше золото», пекарни «Добропек» и «Тортомастер» и так далее.

В городах часто можно увидеть маленькие киоски с мороженым «Славица», магазины с фиксированной ценой FixPrice, практически возле каждой остановки в крупных городах располагаются кофейни Dim Coffee.

Для маленьких городов недорогие франшизы стоимостью до 1 миллиона рублей на выгодных условиях могут предложить сервисный центр по ремонту смартфонов Pedant.ru, единая служба заказа спецтехники «Стройтакси», digital-агентство Agency Media Marketing, магазин одежды IZIway, ритейлер крафтового мороженого Gelateria PLOMBIR и др.

К тому же, в нашем крае все побережье Черного моря – курортные города, в которых много возможностей открыть франшизы в сфере гостиничного бизнеса. Особенно в Сочи, где курортный сезон открывается, как правило, и летом, и зимой [48].

В целом, деловой климат способствует появлению местных франшиз и увеличению спроса на франшизы среди кубанских инвесторов. Регулярно проводятся бизнес-форумы «Дело за малым!», выставки франшиз и много других конференций. Край заинтересован в создании комфортных условий для предпринимательской деятельности МСП на своей территории и масштабировании бизнеса в формате франчайзинга, так как повышение уровня развития этих направлений существенно увеличивают привлекательность региона для инвесторов. Так, в крае действуют Фонд микрофинансирования и Центр поддержки экспорта, Фонд развития бизнеса, включающий в себя Центр поддержки предпринимательства, Инжиниринговый центр, Центр инвестиционного сопровождения, первый в крае государственный коворкинг-центр «Место действия».

Для ИП, зарегистрированных на территории Краснодарского края, представлено несколько видов поддержки, оказываемых некоммерческими организациями, образующими целостную систему поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, как для самостоятельного бизнеса, так и для франчайзи. Так, Фонд микрофинансирования предоставляет займы под очень низкие процентные ставки – от 3,5% до 6% на сумму до 5 млн рублей сроком на 3 года (в коммерческих банках в среднем кредитная ставка около 10,5%). В современных нестабильных экономических условиях доступность денежных средств – крайняя необходимость для любого бизнеса.

Краевой центр поддержки предпринимательства, в 2018 году изменил подход к оказанию услуг и стал единым окном для получения всех услуг, оказываемых организациями инфраструктуры поддержки субъектом МСП, а муниципальные центры стали проводниками данных услуг в муниципальных образованиях региона [26].

Согласно указу президента России от 7 мая 2018 года, к концу 2019 года в Краснодарском крае численность занятых в сфере МСП должна была составить 766 тыс. человек, а к 2024 году — более 1 млн человек. Однако, в начале 2020 года этот показатель составил лишь 750 тыс. человек, отмечает международная аудиторско-консалтинговая сеть FinExpertiza [31].

РБК сообщает, что программа «Малое и среднее предпринимательство и развитие предпринимательской инициативы» предусматривает направление 50 млн рублей на Кубань в текущем году (в прошлом – 70 млн рублей). В Краснодарском крае в рамках данного национального проекта действует еще 5 региональных. Так, на них в планах выделение 7,12 млрд рублей: 5,48 млрд рублей из федерального бюджета, 1 млрд рублей из регионального бюджета и еще 0,6 млрд рублей из внебюджетных источников финансирования (фонды, о которых упоминалось ранее) [19].

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что Краснодарский край – регион, где малое и среднее предпринимательство, в том числе функционирующее по системе франчайзинга, стремительно развивается. Краевые центры и муниципальные образования создают максимально комфортные для этого условия и готовы оказать необходимую поддержку местным предпринимателям.

После проведения анализа франчайзинговой деятельности на территории РФ, изучения проблем его развития как внутри страны, так и за ее пределами, были сделаны следующие выводы:

Франчайзинг ежегодно продолжает свое неуклонное развитие и к началу 2020 года рынок включает в себя 2600 франшиз, по данным официально заключенных договоров между франчайзером и франчайзи.

Франчайзниг в РФ имеет хорошее преимущество – более эффективное ведение бизнеса в регионах со своей спецификой при передаче необходимых прав локальным предпринимателям; и пять проблем: нехватка денежных средств для стартапа и отсутствие поощрения франчайхинга со стороны банков, слабая законодательная база, некачественная упаковка франшизы, и неосведомленность предпринимателей и отсутствие должного обучения партнеров со стороны франчайзеров. Для выхода российских франчайзеров и франчайзи за пределы страны самые комфортные условия готов предоставить Казахстан.

**3 Совершенствование системы франчайзинга в сфере российского малого бизнеса**

**3.1 Риски использования системы франчайзинга в предпринимательской деятельности**

Какими бы ни были благоприятными условиями для предпринимательства, любой бизнес всегда имеет определенный риск, несмотря на поддержку со стороны государства или простоты в его ведении. Франчайзинг не является исключением. С трудностями могут столкнуться как франчайзи при покупке франшизы и подписании договора, так франчайзеры при упаковке своей франшизы для продажи или уже в процессе сотрудничества со своим партнером. На основе изученных проблем, в данном пункте будут рассмотрены риски обеих сторон, которые кратко представлены в таблице 5, и предложены способы их минимизации.

Таблица 5 – Риски использования системы франчайзинга в предпринимательской деятельности (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Риски франчайзера | Риски франчайзи |
| 1. Инвестиционный риск | 1. Выбор неправильной сферы деятельности |
| 1. Ошибки в расчетах | 1. Допущение ошибок на переговорах с франчайзером |
| 1. Репутационный риск | 1. Выбор ненадежного франчайзера |
| 1. Солидарная ответственность | 1. Прибыль ниже заявленной франчайзером |
| 1. Кража интеллектуальной собственности | 1. Юридические ошибки в оформлении документов |
| 1. Утрата контроля над сетью |  |

Итак, начнем с рисков франчайзера:

1. Инвестиционный риск.

Он включает в себя затраты на упаковку франшизы: создание работающей системы бизнеса, прописывание стандартов ведения бизнеса и качества производимых товаров/услуг, составление грамотного договора юристами, оформление прав собственности на товарный знак, а также найм грамотных кадров, которые будут заниматься сопровождением партнеров, и многое другое.

Инвестиционные потери могут возникнуть, когда запуск франшизы не будет актуальным. Это зависит от неверного выбора рынка, целевой аудитории, условий и других факторов. В каждом направлении бизнеса свои нюансы. Так, инвестиционный риск может быть минимизирован с помощью качественного расчета [50].

1. Ошибки в расчетах.

Ошибки в расчетах могут свести на нет все усилия по упаковке франшизы или же открытии франчайзинговой точки в новом месте.

Так, нивелировать этот риск можно с помощью хорошо проведенного на первом этапе по созданию франшизы анализа рынка в предпочитаемом регионе, аналитики его конъюнктуры, исследования конкурентов, расчета соизмеримости своего предложения и конкурентного. Важно понять, как можно улучшить свое предложение или сделать его уникальным (комфортные условия работы, различные поощрения и т.д.) и сделать максимально выгодным для себя [34].

1. Репутационный риск.

Вывеска сильного бренда — одно из ключевых факторов, мотивирующих предпринимателя приобрести франшизу. И важно понимать, что бренд и процессы делают сотрудники сети. Так, под одной франчайзинговой сетью могут работать как добросовестные франчайзи, так и те, кто нарушают все стандарты ведения бизнеса и качества предоставляемого товара/услуги. Из-за вторых серьезно страдает репутация всего бренда, влекущая за собой большие потери клиентуры, а соответственно, прибыли [29].

Чтобы минимизировать репутационный риск, при переговорах с потенциальным франчайзи следует фокусировать свое внимание на его личностных качествах и успешных кейсах деятельности, которую он вел ранее. Также, во избежание проблем с клиентами, необходимо максимально емко донести до каждого франчайзи принципы работы своего бренда, то есть обучить всему необходимому для качественного сотрудничества. Таким образом, у франчайзера должна быть качественная система обучения, включающая в себя информацию обо всех бизнес-процессах, представлении о качестве услуг, корпоративной культуре и т.д. Также следует сформировать свою систему стандартов качества обслуживания/производства и обязать франчайзи следовать ей при работе, как это делает, например, McDonald’s [17].

1. Солидарная ответственность

Солидарная ответственность для франчайзера наступает в том случае, если франчайзи не только продает, но и изготавливает продукцию. Это означает, что отвечать перед клиентом за ненадлежащее качество продукции клиента будут оба партнера в равной степени.

С учетом того, что исключение солидарной ответственности невозможно (т.к. предусмотрена законом в ГК РФ ст. 322-323), чтобы избежать таких неприятных ситуаций, следует предусматривать во всех договорах франчайзинга возможность формирования фонда для оперативного устранения финансовых трудностей, которые могут быть вызваны подобными ситуациями. Если бренд занимается продажей товаров, то хорошим решением будет найти единого надежного поставщика для всей франчайзинговой сети на определенной территории.

1. Кража интеллектуальной собственности.

К сожалению, франчайзер не застрахован от кражи интеллектуальной собственности. Как известно, авторское право охраняет форму, но не содержание, поэтому хорошую идею могут просто-напросто увести [50].

1. Утрата контроля над сетью.

Когда франчайзер нерегулярно осуществляет контроль своих подопечных, они склонны нарушать условия договора, тем самым портить репутацию бренда или приводить к потерям и всем вытекающим проблемам всей франчайзинговой сети.

Оценка деятельности франчайзи подразумевает анализ статистических данных. Достаточно, чтобы представитель франчайзера раз в два месяца посещал франчайзи, проводил беседы, отвечал на вопросы, давал рекомендации, в общем, консультировал. Обычно франчайзеры пару раз в год посылает тайного покупателя, чтобы увидеть практические изменения в качестве обслуживания или в производстве [17].

У франчайзи риски еще более серьезные. Помимо повышенной ответсвенности на нем лежат еще и материальные затраты в виде паушального взноса, предусматривающего покупку прав на осуществление предпринимательской деятельности под брендом франчайзера, инвестиций для покупки оборудования и обустройства рабочего места и регулярных платежей – роялти. Риски франчайзи можно минимизировать еще на начальном этапе, если быть внимательным. Состоят они в следующем:

1. Выбор неправильной сферы деятельности.

Если выбранная сфера не актуальна для аудитории города, или же рынок наоборот переполнен, бизнес будет терпеть убытки. Чтобы найти выгодное предложение для потребителей конкретного города, следует проанализировать заинтересовавшую нишу [45].

Также, чем глубже потенциальный франчайзи разбирается в выбранном направлении бизнеса, тем проще не совершить ошибки при покупке франшизы. Еще лучше, если имеется опыт работы в этой сфере.

Следует пренебрегать и трендовыми франшизами, если предложение от франчайзера непонятное для франчайзи, пусть и прибыльное. Такой бизнес тоже выгодным для него не будет.

1. Допущение ошибок на переговорах с франчайзером.

Риск провала при открытии франшизы особенно велик, если франшиза малоизвестна на рынке. Чтобы узнать всю нужную информацию нужно задать следующие вопросы:

* сколько франшиз открыто?
* какая оборотная сумма?
* какая рентабельность?
* какая стартовая сумма?
* какая форма поддержки?

Также необходимо обсудить условия договора:

* размеры штрафов и систему наказаний за нарушение условий договора;
* условия расторжения сотрудничества;
* срок, на который заключается франчайзинговое соглашение. Самый оптимальный вариант – 5 лет. Предложения на меньший срок, как правило, мошеннические.

1. Выбор ненадежного франчайзера.

Исследование российского рынка показало, что 90% франчайзеров ведут совершенно недобросовестную деятельность, не оказывая своим подопечным никакой поддержки. Поэтому риск столкнуться именно с таким франшизодателем достаточно высок. Так как франчайзинговые отношения строятся на сотрудничестве франчайзера и франчайзи, успех работы и развития франчайзинговой точки будет зависеть от качества исполнения обязательств обеих сторон. Зачастую франчайзеры изъявляют нежелание продлевать договор или существенно меняют его условия в свою пользу. Франчайзи уходит с рынка, а франчайзер открывает в этом месте свою собственную торговую точку [35].

Чтобы избежать такого неприятного опыта, важно узнать о репутации франчайзера еще перед тем, как начать с ним переговоры. Получить информацию можно, пообщавшись с владельцами уже действующих франшиз, посмотрев отзывы в интернете и ответы франчайзера на негативные комментарии (если нет никакой реакции или аргументов в защиту – можно ставить надежность компании под сомнение). Еще хуже, если отрицательных оценок нет вообще – вполне реально, что рейтинг накручен, а отзывы заказаны.

Также важно ознакомиться с историей компании. Бренд, работающий менее года и уже начавший продавать франшизы, оставляет желать лучшего. Исключением может быть компания, прошедшая ребрендинг. Но тем не менее, важно понимать, что для отладки франчайзинговой бизнес-модели требуется минимум 1,5-2 года [16].

1. Прибыль ниже заявленной франчайзером.

Причиной низких доходов и прибыли может быть неправильное местоположение торговой точки. Например, роль играет проходимость или целевая аудитория, которая находится поблизости.

В этом случае важно соблюдать рекомендации франшизодателя. За рубежом нормальная практика, когда франчайзер в своих требованиях сразу указывает условия расположения торговой точки и не продаст франшизу, если они у предпринимателя отсутствует возможность их соблюсти. Так делают, к примеру, магазины одежды, такие как H&M, Bershka и другие мировые бренды.

1. Юридические ошибки в оформлении документов.

Об этом пункте не раз упоминалось в данном исследовании. Неправильно заполненный договор коммерческой концессии (или вовсе его отсутствие) ставит бизнес франчайзи под большую угрозу. Важно внимательно читать его условия и при необходимости просить менять их. К тому же, заключенный договор обязательно должен пройти регистрацию в Роспатенте. В противном случае он считается недействительным, и при возникших разногласиях в ходе сотрудничества отстоять свои интересы в суде будет крайне сложно.

Исходя из вышеперечисленных положений, можно сделать вывод, что во франчайзинговых отношениях партнеры, так или иначе, имеют определенные риски, влекущие за собой серьезные последствия. И для обеих сторон будет эффективнее минимизировать их либо же свести к нулю еще на начальном этапе. Таким образом, появляется возможность не испортить репутацию бренда, а значит, сохранить доходы и создать новые возможности для дальнейшего развития не только одной франчайзинговой точки или франчайзера, а всей сети.

**3.2 Разработка рекомендаций для совершенствования системы франчайзинга в сфере малого бизнеса**

Итак, ранее были выделены проблемы франчайзинга экономического, юридического и социально-психологического характера, которые сильно тормозят развитие франчайзинга в России, отпугивая как местных предпринимателей, так и зарубежных. На протяжении длительного времени основные их них сконцентрированы в области права.

В поддержку франчайзинга американское правительство, помимо уже существующих нормативно-правовых актов, к примеру, предложило ввести Закон «О страховании от пандемических рисков 2020» (PRIA). Он поможет защитить экономику от потерь, возникающих в результате будущих пандемий, создав систему совместной государственной и частной компенсации потерь от прерывания предпринимательской деятельности в результате будущих пандемий или чрезвычайных ситуаций в области общественного здравоохранения. Это потребует от страховых компаний включения положения о пандемическом страховании в страховые полисы на случай прекращения хозяйственной деятельности при одновременном создании программы перестрахования на случай пандемического риска для обеспечения наличия достаточного потенциала для покрытия убытков, возникающих в результате такого страхования [60].

Если сравнить российское законодательство по отношению к франчайзингу c зарубежным, то оно оставляет желать лучшего. Так, основная проблема франчайзинга в России сводится к несовершенству правого регулирования и неготовности отечественного бизнеса к реализации механизма. Несмотря на то, что это проблема не экономического характера, ее, на наш взгляд, нельзя оставлять без внимания. В исследовании уже упоминалось, что в России официально понятий «франчайзинг», «роялти», «франчайзер» и «франчайзи» не существует. Соответственно, ни о каких специальных законах о поддержке франчайзинговой деятельности речи идти не может. Тем не менее, глава 54 Гражданского кодекса РФ дает правовую основу для развития нормативной базы франчайзинга в его современном понимании, но она не является целостной системой. Да, существующие нормы, регулирующие франчайзинговую деятельность на территории РФ, распределены по разным документам и прекрасно работают. Да, договор коммерческой концессии дает возможность расписать все условия до мельчайших деталей и затронуть все нюансы. Например, 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. Более того, можно прописать, что франчайзи будет продавать товары по определенным, фиксированным правообладателем ценам. Нигде больше в мире такой возможности нет. Все американские и европейские антимонопольные органы с этим борются. Также, в ДКК предусмотрена субсидиарная либо солидарная ответственность. Плюс ко всему, франчайзи имеет преимущественное право на заключение договора на новый срок [57].

Безусловно, эти особенности дают преимущество перед иностранным франчайзинговым договором, но отсутствие целостной системы, регулирующей франчайзинговые отношения – это огромный недостаток. Исходя из вышеперечисленного, по нашему мнению, необходим отдельный Федеральный закон «О франчайзинговой деятельности», содержащий в себе совокупность всех аспектов, регулирующих франчайзинговые отношения на настоящий момент времени. При этом, требуется замена термина «коммерческая концессия» на термин «франчайзинг», а «правообладателя» и «пользователя» на «франчайзера» и «франчайзи» соответственно. Также в процессе создания законопроекта необходимо учесть отчетливо проявляющаяся в зарубежной практике тенденция к более надежной охране прав и интересов франчайзи, ввиду того, что он несет более серьезные риски и имеет меньше преимуществ в отличие от франчайзера. Для этого следует восполнить недостаток законодательной базы в части требований к достоверности информации франчайзера о его компании, которую необходимо будет предоставить еще до заключения договора франчайзинга. На данный момент потенциальному франчайзи приходится самостоятельно осуществлять сбор информации об интересующем его франчайзере. Как мы уже говорили, от качества такой информации во многом зависят результаты предпринимательской деятельности франчайзи.

Ко всему прочему, поправки для упрощения процедуры регистрации франшизы требуются и законодательстве Российской Федерации об интеллектуальной собственности.

Еще одна проблема франчайзинга в России – сложность в получении кредита. Отсутствие у большинства потенциальных франчайзи необходимой суммы на стартовый капитал вынуждает их обращаться в банк или иную кредитную организацию. При этом уровень рентабельности франчайзи, с учетом уплаты роялти и иных регулярных платежей, не всегда позволяет своевременно выполнять кредитные обязательства. Банки понимают возможное возникновение невыгодного для себя положения, и предприниматель получает отказ. Такой же результат наблюдается при обращении предприятия, желающего использовать заемные средства на упаковку франшизы. За редким исключением некоторые банки могут пойти на уступки франчайзеру, при условии наличия у него хорошей бизнес-модели и полного пакета финансово-юридических документов компании. Конечно, в нынешний нелегкий период по президентскому указу действуют различные льготы для предпринимателей в виде кредитных каникул, пролонгации и реструктуризации кредита и снижения процентных ставок. Но такие привилегии, помимо субсидий из внебюджетных источников финансирования, оказали бы неоценимую помощь в развитии МСП, что является одной из целей внутренней экономической политики России.

Еще одна проблема – предпринимательская необразованность. Уже отмечалось, что как со стороны франчайзера, так и со стороны франчайзи часто наблюдается абсолютное незнание принципов работы рассматриваемой системы, что влечет за собой быстрый крах бизнес-проектов и порождает страх заниматься предпринимательской деятельностью в дальнейшем. Так, для повышения предпринимательской грамотности необходимо регулярное проведение бизнес-форумов, вебинаров и иных деловых мероприятий с уклоном не на выставки, а на формат образовательной программы (лекции, круглые столы, мастер-классы), где будет возможность поговорить с опытными бизнесменами и задать интересующие вопросы о ведении бизнеса по системе франчайзинга, специфике отраслей, прогнозах их развития и т.п. Также актуальным будет консультирование субъектов франчайзинговых систем по индивидуальным проблемам, возникшим в их франчайзинговой деятельности, как экономического, так и юридического характера.

В связи с ситуацией с коронавирусом и карантинными ограничениями были предложены следующие методы поддержки российского франчайзинга. Помощь в восстановлении франчайзинга в России, на наш взгляд, может оказать временная рассрочка паушального взноса и снижение ставки роялти. Частичные платежи первоначальных взносов франчайзи могут быть направлены на их же поддержку вместо предназначенных для этого роялти. Не стоит забывать, что при открытии франчайзинговой точки также необходимы немалые инвестиции на ее облагораживание. Так, к примеру, компания печатающая рекламу на чеках THE BEST CHECK, с 20 апреля 2020 года объявила о рассрочке под 0% без первоначального взноса [53].

Еще одним способом выживания и щадящего выхода из «коронакризиса», когда резко сократился трафик в офлайн-точках, является переход на онлайн-торговлю и курьерская доставка. Отсюда и всплеск популярности услуг агрегаторов доставки и курьерских служб. Однако не все ритейлеры прибегают к сторонним сервисам. Часть успела наладить собственную доставку, что позволило им обслуживать клиентов максимально быстро [47].

Подводя итог, целесообразно собрать в таблицу 6 все предложенные рекомендации для совершенствования системы франчайзинга в сфере малого бизнеса и лаконично изложить все вышесказанное.

Таблица 6 – Рекомендации для совершенствования системы франчайзинга в сфере малого бизнеса (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Возможные пути решения |
| Основные проблемы франчайзинга в России | |
| Юридические | |
| Несовершенство правого регулирования франчайзинговой деятельности на территории РФ | 1. Создание отдельного Федерального закона «О франчайзинговой деятельности», содержащего в себе совокупность всех актуальных правовых норм, регулирующих франчайзинговые отношения; 2. Замена термина «коммерческая концессия» на термин «франчайзинг», а «правообладателя» и «пользователя» на «франчайзера» и «франчайзи» соответственно; включение термина «роялти» в законодательство; 3. Включение в ФЗ ряда статей о надежной охране прав и интересов франчайзи; 4. Внесение поправок в Законы об интеллектуальной собственности. |
| Экономические | |
| Сложность в получении кредита | 1. Кредитные каникулы, 2. Пролонгация и реструктуризации кредита; 3. Снижение процентных ставок. |
| Социально-психологические | |
| Предпринимательская необразованность | 1. Более частое проведение тематических бизнес-форумов, и иных деловых мероприятий в формате образовательной программы; 2. Консультирование субъектов франчайзинговых систем по индивидуальным проблемам в их франчайзинговой деятельности, как экономического, так и юридического характера. |
| Период «коронакризиса» | |
| Резкое сокращение доходов франчайзинговых сетей в малом бизнесе | 1. Временная отмена налоговых платежей и уменьшение арендной ставки; 2. Переход на онлайн-торговлю и курьерская доставка. |
| Невозможность покупки франшизы в виду финансовых проблем | 1. Временная рассрочка паушального взноса и снижение ставки роялти. |

Так, после проведенного анализа проблем развития франчайзинга в России в предыдущей главе, было выявлено, что помимо столкновения с уже существующими трудностями франчайзинговая деятельность серьезно пострадала от карантинных ограничений в связи с пандемией коронавируса. Для смягчения последствий и совершенствования функционала системы франчайзинга были разработан ряд рекомендаций, изложенный выше.

Таким образом, мощную поддержку от муниципалитетов получает Краснодарский край, имеющий Фонд микрофинансирования и Центр поддержки экспорта, Фонд развития бизнеса, включающих в себя Центр поддержки предпринимательства, Инжиниринговый центр, Центр инвестиционного сопровождения, первый в крае государственный коворкинг-центр «Место действия». Ко всему прочему, Кубань получает дополнительное финансирование из госбюджета в рамках различных программ и национальных проектов, как и некоторые другие регионы.

Однако, несмотря на финансовую помощь, партнеры франчайзинговых отношений все же имеют серьезные риски в процессе взаимодействия между собой. Так, франчайзер может столкнуться с инвестиционным и репутационным риском, риском кражи интеллектуальной собственности, утраты контроля над сетью, допущения ошибок в расчетах, а также с риском привлечения к солидарной ответственности. Франчайзи в свою очередь может ошибиться с выбором сферы деятельности или франчайзера, что повлечет за собой еще массу проблем в виде неправильно оформленного договора, прибыли ниже заявленной и так далее. Для обеих сторон будет эффективнее минимизировать их либо же свести к нулю еще на начальном этапе. Таким образом, появляется возможность не испортить репутацию бренда, а значит, сохранить доходы и создать новые возможности для дальнейшего развития не только одной франчайзинговой точки или франчайзера, а всей сети.

По предположениям РБК, вряд ли можно будет ожидать роста числа франчайзи в связи с экономической ситуацией в стране и закрытием многих предприятий, однако открытие франчайзинговых точек в сферах, актуальных на данный момент все же неплохое решение для предпринимателей, желающих восстановить свою финансовую стабильность. Для этого малый и средний бизнес как в целом, так и по системе франчайзинга нуждается в материальной поддержке. В связи с этим был разработан ряд рекомендаций по улучшению работы данной системы для достижения оперативных целей и целей на долгосрочную перспективу.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью выпускной квалификационной работы являлось изучение зарубежного опыта использования системы франчайзинга в российском малом бизнесе и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В ходе исследования были решены следующие задачи:

1. были изучены теоретические основы франчайзинга;
2. были рассмотрены особенности договорного регулирования франчайзинга в сфере малого бизнеса в РФ;
3. был проведен анализ франчайзинговой деятельности на территории России, на основе которого был разработан ряд рекомендаций по совершенствованию системы франчайзинга в сфере малого бизнеса

Так, изучив теоретические основы франчайзинга, были сделаны следующие выводы:

* франчайзинг – способ организации партнерских отношений между независимыми компаниями и/или физическими лицами, в рамках которой одна из сторон (франчайзи) получает от другой (франчайзера) официальное разрешение на использование знака обслуживания, фирменного стиля, деловой репутации, ноу-хау и готовой бизнес-модели за определенную плату – паушальный взнос и регулярные роялти;
* франчайзинг является хорошим инструментом масштабирования малого бизнеса и удобным способом выхода компании на международный рынок;

Из особенностей договорного регулирования франчайзинговой деятельности в РФ можно выделить:

* отсутствие понятия франчайзингового договора, франчайзинга, франшизы, франчайзера, франчайзи и роялти, ввиду чего для юридического закрепления франчайзинговых отношений используется максимально приближенный к франчайзинговому договору международного образца договор коммерческой концессии, регулируемый главой 54 Гражданского кодекса РФ.
* необходимость регистрации заключенного договора в Роспатенте во избежание всевозможных проблем между сторонами и получении юридической защиты. В противном случае его можно считать недействительным;

Анализ франчайзинговой деятельности показал следующие результаты:

* рынок франчайзинга ежегодно продолжает свое неуклонное развитие, особо актуальна для данного формата бизнеса сфера услуг и общественного питания;
* для выхода российских франчайзеров и франчайзи за пределы страны самые комфортные условия готов предоставить Казахстан;
* Краснодарский край является одним из самых развитых регионов в стране. Малое и среднее предпринимательство, в том числе функционирующее по системе франчайзинга, здесь стремительно развивается. На Кубани множество как отечественных, так и зарубежных франшиз;
* при всех достоинствах данной системы, партнеры франчайзинговых отношений все же имеют серьезные риски в процессе сотрудничества. Для обеих сторон будет лучше минимизировать либо свести их к минимуму еще на начальном этапе взаимодействия;
* франчайзинг в РФ имеет очень хорошее преимущество – более эффективное ведение бизнеса в регионах со своей спецификой при передаче необходимых прав локальным предпринимателям, позволяющее привлечь иностранных франчайзеров и франчайзи; и пять проблем экономического, юридического и социально-психологического характера:
  1. нехватка денежных средств для стартапа и сложность получения кредита в банке;
  2. слабая законодательная база;
  3. некачественная упаковка франшизы;
  4. неосведомленность предпринимателей и отсутствие должного обучения со стороны франчайзеров;
  5. снижение доходности франчайзинговых сетей в связи с кризисом.

Для смягчения последствий кризиса и совершенствования функционала системы франчайзинга был разработан ряд рекомендаций.

1. Несовершенство правого регулирования франчайзинговой деятельности на территории РФ можно устранить путем создания отдельного Федерального закона «О франчайзинговой деятельности», включающего в себя совокупность всех актуальных правовых норм, регулирующих франчайзинговые отношения; включения в ФЗ ряда статей о надежной охране прав и интересов франчайзи; внесения поправок в Законодательство РФ об интеллектуальной собственности.
2. Сложность в получении и выплате кредита может быть минимизирована с помощью кредитных каникул, пролонгации и реструктуризации кредита, снижения процентных ставок.
3. Качество предпринимательского образования можно повысить посредством более частого проведения деловых мероприятий в формате образовательной программы и консультирования субъектов франчайзинговых систем по индивидуальным проблемам в их деятельности как экономического, так и юридического характера.
4. невозможность покупать франшизы в виду финансовых проблем устранят временная рассрочка паушального взноса и снижение ставки роялти;
5. в период «коронакризиса» угроза остановки франчайзинговой деятельности в малом предпринимательстве в связи с резким сокращением доходов может быть сведена к минимуму с помощью временной отмены налоговых платежей и уменьшения арендной ставки, а также перехода на онлайн-торговлю и курьерскую доставку.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Беленец, П.С. Использование франчайзинга в предпринимательской деятельности как основа повышения эффективности продаж товаров и услуг: Монография. М.: ВГУЭС, 2016.
2. Бывший франчайзи "KFC" в Краснодаре скоро станет банкротом. URL: https://franshiza.ru/news/read/kfc\_v\_krasnodare\_bankrot/
3. Быкова, С. Н. Теоретические аспекты франчайзинга и франшиз // М.: Молодой ученый, 2019. № 38 (276). С. 90-93. URL: https://moluch.ru/archive/276/62532/ (дата обращения: 20.05.2020)
4. В Краснодаре открылся первый отель бренда Crowne Plaza. URL: https://plus.rbc.ru/news/5dee5adf7a8aa96311811fa9
5. Виды франчайзинга. URL: https://franchisinginfo.ru/franchayzing/ 4/vidy-franchayzinga/
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ. (ред. от 18.03.2019, с изм. от 28.04.2020). Статья 1027. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n= 320455&fld=134&dst=102433,0&rnd=0.08042376118391248#009873919484703153
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ. (ред. от 18.03.2019, с изм. от 28.04.2020). Статья 1033. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n= 320455&fld=134&dst=102433,0&rnd=0.08042376118391248#009873919484703153
8. Гражданский кодекс РФ. Часть четвертая. Интеллектуальная собственность URL: http://iso27000.ru/zakonodatelstvo/federalnye-zakony-rf/grazhdanskii-kodeks-rf-chast-chetvertaya-intellektualnaya-sobstvennost
9. Деловой франчайзинг. URL: http://www.in-brand.ru/delovoj\_franchayzing/
10. Договор франчайзинга: надо ли регистрировать? URL: https://www.beboss.ru/blogs/35
11. «Додо Пицца» заняла второе место в топ-50 самых востребованных франшиз по версии РБК. URL: https://retailer.ru/dodo-picca-zanjala-vtoroe-mesto-v-top-50-samyh-vostrebovannyh-franshiz-po-versii-rbk/
12. Иностранные франшизы в России: плюсы и минусы. URL: https://businessmens.ru/article/franchise-school/inostrannye-franshizy-v-rossii-plyusy-i-minusy
13. Институт экономики роста им. Столыпина П.А: Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и мир. М., 2018. URL: http://stolypin.institute/novosti/sektor-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-rossiya-i-mir/
14. Иншакова Е. И, Кудряшова И. В, Полякова Ю. В. Иностранные франчайзинговые сети в России: масштабы функционирования и роль в экономике // М.: Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология, 2014. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/inostrannye-franchayzingovye-seti-v-rossii-masshtaby-funktsionirovaniya-i-rol-v-ekonomike (дата обращения: 20.05.2020)
15. История франчайзинга в России. URL: http://www.in-brand.ru/istoriya\_franchayzinga\_v\_/
16. Как минимизировать риски при покупке франшизы. URL: https://www.openbusiness.ru/encyclopedia-of-franchising/franchising/kak-minimizirovat-riski-pri-pokupke-franshizy/
17. Коронакризис франчайзинга: корни проблем и их решение. URL: https://new-retail.ru/business/koronakrizis\_franchayzinga\_korni\_problem\_i\_ikh\_reshenie1858/
18. Кредит на франшизу. URL: https://franshiza.ru/article/read/ kredit\_na\_franshizu
19. Кубань в 2019 году попала в топ-10 регионов РФ по «смертности» бизнеса. URL: https://kuban.rbc.ru/krasnodar/19/02/2020/ 5e4d211e9a79473b53377a7e
20. «КФС» передал 3 тонны продуктов московским врачам. URL: https://retail-loyalty.org/news/kfc-peredal-3-tonny-produktov-moskovskim-vracham/
21. «Макдоналдс» и «Бургер Кинг» объявили о бесплатных обедах для медиков. URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5e86104e9a794713db6a742e? from=materials\_on\_subject
22. «Макдональдс» в России откроет 60 ресторанов и наймет официантов. URL: https://buybrand.ru/news/22057/
23. Максимова А. Н. Франчайзинг медицинских центров в России: обзор рынка, проблемы и перспективы развития // М.: Менеджер здравоохранения, 2012. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-meditsinskih-tsentrov-v-rossii-obzor-rynka-problemy-i-perspektivy-razvitiya (дата обращения: 25.04.2020)
24. Международная ассоциация франчайзинга. URL: http://worldfranchiseassociates.ru/
25. На форуме «Дело за малым!» в Краснодаре 30 ноября Subway представит свою франшизу. URL: https://subway.ru/franchising/events/-delo-za-malym-v-krasnodare/
26. Наш край — лидер по интересу к франчайзингу. URL: http://franchise.uvk-expo.ru/nash\_kraj\_lider\_po\_interesu\_k\_franchajzingu
27. Никонорова А.Г., Красильникова Е.Р. Перспективы развития франчайзинга в регионах РФ // М.: Инновационная наука, 2020. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-franchayzinga-v-regionah-rf (дата обращения 20.05.2020)
28. Паньков В. Размножение франчайзингом. М., 2020. URL: https://plus.rbc.ru/news/5e795bd57a8aa9b4ad64fa87
29. Плюсы и минусы франшизы для МСБ. URL: https://www.retail.ru/articles/franshiza-dlya-msb-pochemu-ne-vzletaet-/
30. Производственный (промышленный) франчайзинг. URL: http://www.in-brand.ru/proizvodstvennyj\_promyshl/
31. Путин поручил увеличить число занятых в малом и среднем бизнесе в 1,6 раза. URL: https://tass.ru/ekonomika/5182237
32. Рейтинг РБК: топ-50 самых востребованных франшиз в 2019 году. URL: https://pro.rbc.ru/news/5e621cc09a7947399d08ecf6
33. Рефранчайзинг: спасение для франчайзера и риск для франчайзи. URL: https://buybrand.ru/news/23344/
34. Риски франчайзера: солидарная ответственность и ошибки в расчетах. URL: https://alterainvest.ru/rus/faq/detail/1276976/
35. Риски франчайзи. URL: http://www.megamagnat.ru/interest/48.html
36. Российская Академия Франчайзинга. URL: https://www.rusfranch.ru/
37. Российская Академия Франчайзинга: договор франчайзинга. каким он должен быть, и как проверить франчайзора? URL: http://www.rusfranch.ru/presscenter/publications/2748/
38. Российская Академия Франчайзинга: нормативная база. URL: https://www.rusfranch.ru/franchising/normativnaya\_baza/
39. Российская Академия Франчайзинга: статистика. URL: https://www.rusfranch.ru/franchising/statistics/
40. Российская Академия Франчайзинга: франчайзинг в России. URL: https://www.rusfranch.ru/franchising/franchayzing\_v\_rossii/
41. Российские франшизы в странах ближнего зарубежья: особенности, опыт и советы. URL: https://buybrand.ru/articles/25846/
42. Русаков Р. Франчайзинг ждет качественной упаковки // М.: Экономический Форум, 2019. Приложение №97, с. 67. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3990027
43. Смертин А. «Макдоналдс»: «У аграриев Юга – большой потенциал для сотрудничества». URL: https://kuban.rbc.ru/krasnodar/interview/22/09/2017/ 59c4e6b19a79471e0407080a?from=regional\_newsfeed
44. Смертина П., Петрова Ю. Московским франчайзи раздадут по миллиону рублей. М., 2018. URL: https://www.vedomosti.ru/ management/articles/2019/08/08/808428-moskovskim-franchaizi
45. Смольников Б. 5 Рисков при покупке франшизы и как их избежать. M.,2017. URL: https://alterainvest.ru/rus/franshiza/bl-5-riskov-pri-pokupke-franshizy/
46. Старостина Ю. Росстат зафиксировал снижение доли малого бизнеса в экономике. М., 2020. URL: https://www.rbc.ru/economics/28/01/2020/5e2eda219a79473c798d3692
47. Франчайзеры VS вирус: новые продукты и интересные решения. URL: https://buybrand.ru/news/30991/
48. Франчайзинг в Краснодарском крае. URL: https://franshiza.ru/article/read/franchising\_v\_krasnodarskom\_krae/
49. Франчайзинг как инструмент государственно-частного партнерства. URL: https://akvobr.ru/franchaizing\_kak\_instrument\_gosudarstvenno\_ chastnogo \_partnerstva.html
50. Франчайзинговая модель бизнеса: риск или преимущество для франчайзера? URL: https://buybrand.ru/articles/21938/
51. Франшиза Bershka – цена, условия покупки и актуальная стоимость в 2019 году. URL: https://rfranch.ru/bershka/
52. Франшиза IKEA (ИКЕА) в России — желанный прибыльный, но дорогой бизнес. URL: https://sdengami.ru/franchajzing/katalog/roznichnye-magaziny/ikea.html#kartochka-franshizy?utm\_source=table\_of\_content
53. Франшиза THE BEST CHECK в рассрочку без первоначальных вложений. URL: https://franshiza.ru/news/read/franshiza\_v\_rassrochku\_ pervyy\_vznos\_0\_rubley-1587388218/
54. Франшиза.ру обладает уникальной статистикой по рынку франчайзинга. URL: https://franshiza.ru/article/for\_smi/
55. Ханова В. Южный франчайзинг. М.: Эксперт Юг. URL: https://franshiza.ru/article/read/yuzhniy\_franchising/
56. Что будет с бизнесом после “карантина”? URL: https://franshiza.ru/article/read/1590060820chto\_budet\_s\_biznesom\_posle\_karantina/
57. Юрист рассказала, чем законодательство о франчайзинге в России лучше западного. URL: https://buybrand.ru/news/25893/
58. Franchising in Russia. URL: https://franchiseworldlink.net/blog/2020/01/29/franchising-in-russia/
59. Gilbert J. Refranchising: A Strategy for International Growth. URL: https://www.franchising.com/articles/refranchising\_a\_strategy\_for\_international\_growth.html
60. US introduces PRIA bill to ensure future provision of pandemic coverage. URL: https://www.captiveinternational.com/news/us-introduces-pria-bill-to-ensure-future-provision-of-pandemic-coverage-3525

**ПРИЛОЖЕНИЕ** **А**

**Рейтинг РБК: топ-50 самых востребованных франшиз в 2019 году**

Таблица А.1 – Топ-50 самых востребованных франшиз в 2019 году [32]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Место | Место в 2018 году | Наименование | Закл-е контракты | Расторг-е контракты | Всего |
| 1 | ─ | 1С | 729 | 64 | 9635 |
| 2 | ─ | Гемотест | 152 | 2 | 681 |
| 3 | новая | Pedant.ru | 112 | 0 | 119 |
| 4 | ↑ 23 | Пив&Ко | 76 | 0 | 119 |
| 5 | ↑ 26 | Хеликс | 74 | 1 | 263 |
| 6 | ↓ 3 | FIT SERVICE | 59 | 0 | 229 |
| 7 | новая | AMAKids | 57 | 0 | 57 |
| 8 | ↓ 5 | Инвитро | 55 | 0 | 717 |
| 9 | ↑ 35 | Sun School | 52 | 0 | 102 |
| 10 | ↑ 25 | Ремит | 51 | 8 | 78 |
| 11 | новая | Софтиум | 46 | 0 | 47 |
| 12 | новая | Surf Coffee | 46 | 0 | 46 |
| 13 | ↓ 7 | 220 вольт | 43 | 2 | 174 |
| 14 | ↑ 20 | Вианор | 42 | 1 | 601 |
| 15 | новая | Ситилаб | 41 | 0 | 41 |
| 16 | ─ | Carlo Pazolini | 35 | 1 | 0 |
| 17 | ─ | KFC | 34 | 25 | 131 |
| 18 | новая | Нью Лайф Моторс | 33 | 1 | 34 |
| 19 | ↓ 13 | 33 Пингвина | 32 | 1 | 282 |
| 20 | новая | Ив Роше | 31 | 4 | 291 |
| 21 | ↓ 4 | Галамарт | 30 | 0 | 150 |
| 22 | новая | Випсилинг | 29 | 0 | 29 |
| 23 | ↑ 50 | Пальчики | 28 | 3 | 70 |
| 24 | ↑ 31 | MIXIT | 28 | 0 | 53 |
| 25 | новая | Полиглотики | 28 | 0 | 29 |
| 26 | новая | Элизэ | 28 | 0 | 28 |
| 27 | ↓ 15 | Точка красоты | 27 | 1 | 145 |
| 28 | новая | Цезарь Сателлит | 27 | 1 | 27 |
| 29 | новая | Синнабон | 26 | 3 | 197 |
| 30 | ↑ 41 | Рублевский | 26 | 0 | 56 |
| 31 | ↓ 27 | Сушишоп | 25 | 7 | 180 |
| 32 | ↓ 9 | Фасоль | 23 | 0 | 129 |
| 33 | ↓ 19 | Хороший выбор | 23 | 0 | 55 |
| 34 | новая | Black Star Burger | 23 | 0 | 24 |
| 35 | новая | Элика | 23 | 0 | 24 |
| 36 | новая | Привет, сосед! | 23 | 0 | 23 |
| 37 | ↓ 32 | Шоколадница | 22 | 0 | 137 |
| 38 | ↓ 12 | Солнцетур | 22 | 2 | 125 |
| 39 | новая | Tarkett | 22 | 4 | 46 |
| 40 | ↓ 11 | Добрынинский | 22 | 0 | 35 |
| 41 | ↓ 18 | ЕвроАвто | 21 | 5 | 59 |
| 42 | новая | Auto3N | 21 | 1 | 37 |
| 43 | новая | Laser Love | 21 | 0 | 21 |
| 44 | ↓ 8 | Чебаркульская птица | 20 | 21 | 212 |
| 45 | новая | Bahroma | 19 | 0 | 19 |
| 46 | новая | Автопилот | 18 | 0 | 18 |
| 47 | ↓ 30 | ДаблБи | 17 | 2 | 66 |
| 48 | новая | Ch1ef | 17 | 0 | 17 |
| 49 | ↓ 38 | 4hands | 16 | 1 | 62 |
| 50 | ↓ 22 | Subway | 15 | 7 | 889 |