

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

На правах рукописи

ЧИРКОВА ЕЛЕНА СЕРГЕЕВНА

**РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА ДЛЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ
В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

д.э.н, профессор

Л.С. Леонтьева

Москва – 2019

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ФРАНЧАЙЗИНГА КАК СПОСОБА МАСШТАБИРОВАНИЯ В БИЗНЕСЕ	12
1.1 Базовые теоретические принципы франчайзинговых отношений	12
1.2 Место франчайзинга среди существующих способов масштабирования бизнеса	40
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ПРАКТИКЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	51
2.1 Тенденции и барьеры, препятствующие развитию франчайзинга в малом бизнесе в России.....	51
2.2 Диагностика возможностей для финансового обеспечения франчайзинговой деятельности в малом бизнесе.....	62
2.3 Сравнительный анализ особенностей применения франчайзинга в России и за рубежом	77
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА ПРАКТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ ПО РАЗВИТИЮ ФРАНЧАЙЗИНГА ДЛЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ В РОССИИ	92
3.1 Концепция по развитию франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации	92
3.2 Методика оценки уровня прозрачности франчайзинговой компании	105
3.3 Апробация экспертно-диагностического комплекса для развития информационной прозрачности франчайзинговых компаний	109
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	119
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	124
Приложение А.....	153
Приложение Б.....	160
Приложение В	161

Приложение Г	166
Приложение Д	167

Введение

Актуальность темы исследования. Программы Стратегии социально-экономической развития Российской Федерации на период до 2030 года, Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года, национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (до 2024) предполагают создание предпосылок для перехода к ускоренному развитию предпринимательского сектора. Согласно проекту Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года доля МСП в ВВП России должна от 20% (на период 2014 года) вырасти до 40%, оборот субъектов малого и среднего бизнеса планируется увеличить до 250% по сравнению с 2014 годом. К 2030 году предполагается, что доля занятого населения в субъектах МСП достигнет размера 32,2% от общего количества трудоспособного населения, а количество субъектов вырастет в 1,3 раза до 7,7 млн субъектов (6 млн по состоянию на 1.01.2012 г.), в том числе 5,4 млн индивидуальных предпринимателей (4,1 млн в 2012 г.). Такой прирост обеспечивается за счет системной поддержки по различным аспектам и развития инфраструктуры малого предпринимательства со стороны государства. В рамках программ развитие малого и среднего предпринимательства является одним из приоритетных направлений, основой для развития конкурентной среды, в которой уделяется большое внимание предпринимательской активности субъектов МСП, формированию условий для создания новых возможностей для роста компаний. В этом контексте франчайзинг представляет собой эффективный способ масштабирования в малом бизнесе. По данным Российской ассоциации франчайзинга через год после открытия выживают 97 % предприятий, открытых по франшизе (62% от всех других форм деятельности), через 5 лет это соотношение идет уже как 92 % к 23 %, а через 10 лет – 90 % франчайзинговых и только 18 % прочих.

Актуальность исследования обусловлена тем, что устойчивость российской экономики напрямую связана с развитием стабильно работающих компаний. Масштабирование малого бизнеса с помощью франчайзинга направлено на минимизацию риска, повышение прозрачности бизнеса, упрощение процесса расширения компании.

Степень разработанности и исследования проблемы. Теоретическим аспектам предпринимательской деятельности посвящены труды И. Адизеса, П. Друкера, И. Шумпетера. В них описаны общие процессы организации и функционирования предпринимательских структур. Теоретическое обоснование франчайзинга как основного инструмента масштабирования бизнеса рассматривали такие зарубежные и российские авторы, как Мартин Мендельсон, Роджер Д. Блейр, Дж. Стенворт, Б. Смит, Рс. Хофман, Ник Нионакис, Рик Гроссман, Майкл Д. Кац, Марк Сиберт, Дж. Пребл, Залих Эсер, А.М. Годин, Е.Л. Давыдова, В.В. Панюкова, Ф.Н. Филина, Г.А. Бунич, М.С. Голощапов, В.В. Довгань, Д.Н. Земляков, В.М. Савельев, И.В. Рыкова, М.С. Шахова. Однако теория применения франчайзинга по отношению к малому бизнесу не нашла пока комплексного освещения.

Практика масштабирования в малом бизнесе изучена в работах Е.В. Ганебных, Е.Г. Жулиной, И.В. Кузнецовой, Т.Л. Мягковой, А.С. Ицковой, А.Е. Леонова, А.Л. Пековой, С. Ватутина, М. Тришина, В.В. Добрыниной, А.А. Крупанина. Исследованы общие механизмы, способы и возможности для масштабирования в малом бизнесе, описана важность процессов, связанных с расширением деятельности предприятий. Для практического применения необходимы конкретные методики, с учетом сложностей, сопряженных с внедрением франчайзинга.

Сущность франчайзинговых отношений изучали П.С. Беленец, Г.А. Бунич, А.И. Ахатов, Н.В. Моджина, А.В. Емельянова, А.М. Сергеева, О.М. Алиев, Н.А. Гуляева, Н.А. Волкова, А.А. Еремин, А.Н. Мордвинкин, Е.В. Пашенко. В их исследованиях делается акцент на теоретические вопросы, большое внимание уделено методам и особенностям формирования франчайзинговых систем, однако

требуется ряд уточнений и дополнений по применению и способам возможного финансирования франчайзинга в малом бизнесе, по анализу текущего состояния информационной прозрачности во франчайзинговых компаниях.

Таким образом, несмотря на наличие российских и зарубежных исследований по вопросам масштабирования предпринимательских структур в малом бизнесе, отражающим специфику франчайзинговых отношений применительно к малым предприятиям, необходимо дополнить и развить исследования по месту, роли и способам развития франчайзинга в современной предпринимательской практике России.

Объектом исследования являются предпринимательские структуры малого бизнеса, использующие франчайзинг.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие при формировании, внедрении и использовании системы франчайзинга для масштабирования предпринимательской деятельности.

Цели и задачи исследования. **Целью исследования** является теоретическое обоснование использования франчайзинга как способа масштабирования в малом бизнесе и практическая разработка экономико-управленческих действий по расширению возможностей использования франчайзинга в России.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи** диссертационного исследования:

1. осуществить сравнение теоретических подходов к сущности франчайзинга с целью дополнения и развития применительно к специфике российской предпринимательской практики;
2. выявить барьеры, препятствующие использованию франчайзинга для предпринимательских структур в Российской Федерации;
3. разработать концепцию по развитию франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации;
4. предложить методику оценки уровня прозрачности франчайзинговых компаний;

5. сформулировать рекомендации по повышению уровня прозрачности франчайзинговых компаний и улучшению имиджа франчайзинга в малом бизнесе в Российской Федерации.

Теоретической и методологической основой диссертации выступили исследования зарубежных и отечественных авторов в области изучения и применения франчайзинга. Достоверность результатов и доказательность положений была обеспечена исследованиями по действующим франчайзинговым организациям, а также аналитическими материалами и ежегодными отчетами российских и международных ассоциаций франчайзинга, информацией, предоставляемой Фондом поддержки и развития малого и среднего бизнеса России, данными российской и зарубежной государственной статистики и Интернет-ресурсами. Были использованы нормативные и законодательные акты России, США, Австралии и стран Европейского союза, статьи зарубежных и отечественных профильных специалистов, и исследователей в области франчайзинга, предпринимательской деятельности, экономики.

В исследовании использованы методы системного, комплексного, функционального и процессного сравнительного анализа, дедукции, индукции, синтеза и обобщения, метод группировки фактических данных, стратегического планирования и прогнозирования, метод экспертных оценок, опроса, инструментарий обработки статистических данных (SPSS, Excel).

Эмпирическую основу диссертации составили аналитические и статистические данные по вопросам применения франчайзинга, материалы СМИ, Интернет-ресурсы, результаты дискуссий с профильными специалистами в области франчайзинга, представителями франчайзинговых компаний и банковских структур, информация по действующим франчайзинговым предприятиям, собственные экспертные данные автора.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теории франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе и разработке комплекса практических действий по активизации использования франчайзинга российскими предпринимательскими хозяйствующими субъектами.

Научная новизна диссертационного исследования представлена следующими положениями:

1. Теоретически обоснован признак классификации существующих подходов к формам франчайзинга в зависимости от способа масштабирования. На основе анализа и обобщения российской и зарубежной практики сформулированы базовые принципы построения, развития и использования франчайзинговых систем в Российской Федерации с учетом правовых, информационных, финансовых, ментальных особенностей развития субъектов малого бизнеса. Предложенный автором подход направлен на обоснование выбора перспективной модели масштабирования предпринимательской деятельности, адекватной реальным условиям развития франчайзинга.

2. Определены барьеры, препятствующие развитию франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе на макро-, мезо- и микроуровнях: на макроуровне – отсутствие организационно-экономических и правовых инструментов государственной поддержки франчайзингового бизнеса; на мезоуровне – отсутствие информационной прозрачности франчайзинговых отношений в конкретных сферах ведения бизнеса, различия по специфике ведения бизнеса в регионах, на микроуровне – отсутствие у франчайзеров и франчайзи профессиональных навыков и финансовых ресурсов. Выявление барьеров необходимо для определения мер по развитию франчайзинга в малом бизнесе в Российской Федерации.

3. Разработана концепция развития франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации, направленная на формирование действенных механизмов финансовой и консультационной поддержки франчайзинга, преодоление оторванности практики франчайзинговых компаний от действующего законодательства, повышение степени вовлеченности во франчайзинговую систему новых участников. Внедрение концепции способствует обеспечению устойчивости франчайзинговых систем и увеличению числа компаний, которые развиваются как по мультипликационной, так и по монофранчайзинговой модели.

4. Разработана схема по раскрытию информации о франчайзинговой компании, применение которой повышает уровень доверия между участниками франчайзинговой системы. Выполнение всех пунктов схемы позволит сократить управленческие, организационные и финансовые ошибки при оформлении отношений между франчайзером и франчайзи, что будет способствовать росту числа предпринимательских структур, использующих франчайзинг. На базе предлагаемого на основе схемы отчета возможна разработка финансовых программ по поддержке франчайзинга.

5. Предложена методика экспертной оценки уровня прозрачности франчайзинговых компаний. В рамках выявленных критериев определяются конкретные признаки информационной прозрачности в действующих франчайзинговых компаниях, что позволит дифференцировать компании по уровням прозрачности. Представленный экспертный подход к определению состояния информационной прозрачности направлен на выявление потенциала и возможностей улучшения конкурентных преимуществ предпринимательской организации за счет совершенствования процесса использования франчайзинга.

Основные результаты и положения научной новизны соответствуют Паспорту научных специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства) и пункту области исследования 8.15 Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в совершенствовании подходов к развитию франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что разработанная концепция развития франчайзинга может быть основой для внедрения мер по поддержке франчайзинга в России для масштабирования в малом бизнесе. Предложенный экспертно-диагностический комплекс, состоящий из схемы по раскрытию информации и методики экспертной оценки уровня

прозрачности франчайзинговой компании, может учитываться при разработке и построении системы франчайзинга конкретными организациями с целью повышения их экономической устойчивости.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования.

Основные положения работы докладывались и получили положительную оценку на следующих научных мероприятиях и конференциях: XXX Международные Плехановские чтения, (г. Москва, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017 г.); I Международный научно-практический форум молодых ученых. Природа, общество, техника и мышление: тенденции и приоритеты (г. Москва, 2017 г.); I Международная научно-практическая конференция. Социально-экономическое развитие стран, регионов и оптимизация секторов экономики: анализ и прогнозы (г. Санкт-Петербург, 2017 г.); Финансово-экономическое регулирование и развитие отраслей, комплексов, предприятий: II Международная научно-практическая конференция (г. Челябинск, 2018 г.); Международная научно-практическая конференция «Инновационные технологии в развитии социально-экономических систем» (г. Севастополь. ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», 2018 г.); Конференция «Экономика устойчивого развития» (МГУ, факультет государственного управления, 2018 г.); IX Международный экономический форум молодых ученых "Исследования и разработки в области экономики, финансов и управления (г. Москва, 2019 г.); Международная научно-практическая конференция «Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии» (г. Москва, 2019 г.).

Организационно-управленческие схемы и методики, предложенные автором, были учтены при разработке проектов построения франчайзинговых систем на действующих предприятиях. Результаты, полученные при анализе возможностей для финансового обеспечения и оценке информационной прозрачности франчайзинговых компаний, использованы в практике деятельности АНО «Институт исследований социального и экономико-технологического развития общества». Получены справки о внедрении.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 10 научных работ общим объемом – 4,2 п.л. (авторских – 3,8 п.л.), в том числе 3 статьи из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук общим объемом – 2,28 п.л. (авторских – 1,88 п.л.)

Структура и объем работы обусловлена целью и задачами исследования, состоит из введения, 3 глав, заключения и приложений. Диссертация включает 43 рисунка, 14 таблиц и 5 приложений. Список использованной автором литературы включает 260 наименований.

Глава 1 Теоретические подходы к использованию франчайзинга как способа масштабирования в бизнесе

1.1 Базовые теоретические принципы франчайзинговых отношений

Франчайзинг представляет собой способ организации предпринимательской деятельности, характеризующуюся низким уровнем риска и обладающий стабильными показателями прибыльности. Привлекательность франчайзинга объясняется преимуществами взаимовыгодного сотрудничества для обеих сторон франчайзинговых отношений, где франчайзер имеет возможность развить свой бизнес в крупную сеть за относительно небольшой период, а франчайзи получает устойчивую модель бизнеса, при которой может быстро стартовать на рынке. Широкое распространение франчайзинга в мире обусловлено тем, что в условиях дефицита финансовых ресурсов, а также сложностей при развитии предприятия в первые годы жизни, он зарекомендовал себя как более надежный и устойчивый [139].

Масштабирование бизнеса с помощью франчайзинга началось с Singer Company впервые в девятнадцатом веке в США для распределения швейных машин. С 1950-х его стали использовать такие компании, как McDonald's, Burger King, Coca-Cola, Pizza Hut и Holiday [143; 161]. Сегодня многие компании в различных отраслях используют франчайзинг, чаще всего это сфера общественного питания, сфера услуг и розничная торговля. Франчайзинг активно развивается во многих странах, таких как США, Франция, Австралия, Канада, Великобритания, Германия, Россия и прочие [23; 78; 102; 139; 144; 166].

Для того, чтобы понять различия и особенности франчайзинга в российской и международной практике, автором были рассмотрены различные подходы к определению франчайзинга (исходные данные составили информационные ресурсы федераций и ассоциаций франчайзинга в различных странах мира, исследования российских и зарубежных ученых). Анализ

определений представлен в таблицах А.1 и А.2. Было выявлено, что существуют разночтения в научной монографической литературе и подходах ассоциаций франчайзинга. Наиболее полное определение, отражающее сущность франчайзинга в рамках данного исследования, предложено Российской ассоциацией франчайзинга. Автором произведены его следующие уточнения и дополнения: (1) договорные отношения в рамках франчайзинга не могут быть заключены физическими лицами, (2) оплатой за пользование франшизой может быть роялти и/или паушальный взнос. Исходя из этого, франчайзинг определяется автором как способ организации договорных отношений между юридическими лицами и/или индивидуальными предпринимателями (франчайзером и франчайзи), который подразумевает передачу франчайзером готовой бизнес-модели, деловых и технологических методов ведения бизнеса, ноу-хау, товарного знака и прочей интеллектуальной собственности в пользование франчайзи за определенную плату-роялти и/или паушальный взнос [139; 144].

Франчайзинг применительно к масштабированию в малом бизнесе может рассматриваться в 3-х направлениях:

1 направление - масштабирование и развитие франчайзинговой точки (увеличение сбыта, оптимизация внутренних процессов организации, рост выручки);

2 направление - масштабирование и расширение франчайзинговой сети (расширение географии, выход на региональный и международный рынки, привлечение новых партнеров во франчайзинговую сеть, повышение имиджа торгового знака и торговой марки);

3 направление - масштабирование и расширение числа франчайзинговых компаний в общем числе субъектов МСП (создание новых франчайзинговых компаний, развитие действующих компаний малого бизнеса с помощью франчайзинга).

Но франчайзинг можно рассмотреть и с других аспектов. Поэтому, обобщив существующие подходы в теории, автор предлагает следующую схему содержания понятия франчайзинга. (Рисунок 1)

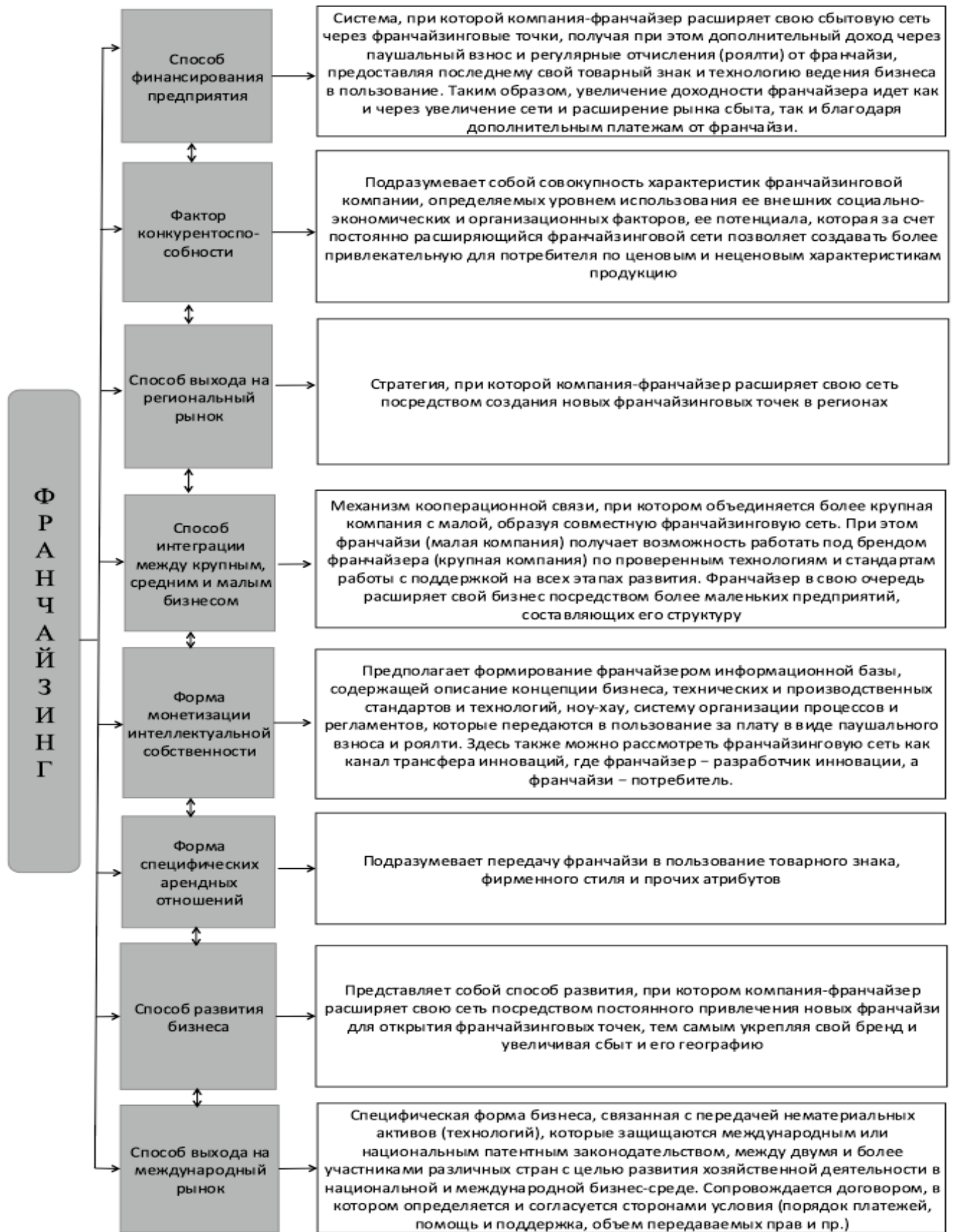


Рисунок 1 – Схема содержания понятия франчайзинг

Источник: составлено автором

При этом можно выделить следующие основные компоненты франчайзинга:

- использование франчайзи товарного знака франчайзера;
- соблюдение франчайзи определенной модели, которая включает стандартизацию всех ключевых бизнес-процессов;
- обеспечение паушального взноса и/или роялти;
- наличие договора франчайзинга [139].

В работе также будет использован ряд определений, относящихся к исследованию франчайзинга.

Франшиза – объект договора франчайзинга, комплекс благ, включающий стандарты, технологии работы франчайзера, ноу-хау, бренд-бук и прочую интеллектуальную собственность.

Франчайзер – компания, правообладатель торгового знака, который передает стандарты, технологии ведения бизнеса и прочую интеллектуальную собственность франчайзи за определенную плату (роялти/паушальный взнос).

Франчайзи – компания, которая приобретает право на использование товарного знака, стандартов, технологий ведения бизнеса и прочей интеллектуальной собственности у франчайзера за определенную плату (роялти/паушальный взнос).

Франчайзинговый договор – договор по передаче в пользование франшизы, заключаемый между участниками франчайзинговых отношений, регулирующий права, обязанности каждой из сторон.

Франчайзинговые отношения – взаимодействие между франчайзером и франчайзи, регламентируемое франчайзинговым договором.

Франчайзинговая точка – оборудованная в соответствии со стандартами франчайзера торговая точка.

Роялти – вознаграждение франчайзера в виде периодических платежей за использование франшизы, выплачиваемое франчайзи.

Паушальный взнос – фиксированная первоначальная плата за пользование франшизой

Система франчайзинга (франчайзинговая система) – это система организации бизнеса, включающая в себя отношения между франчайзером и франчайзи, которая направлена на достижение цели развития франчайзинговых отношений.

Франчайзинговая сеть – совокупность компаний, работающих под одной франшизой.

Франчайзинговая компания – конкретная предпринимательская структура, развивающаяся по системе франчайзинга.

Специфика обуславливает следующие положительные и отрицательные стороны франчайзинга для франчайзера и франчайзи (Таблицы 1, 2).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки для франчайзера

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - продвижение товарного знака; - укрепление и популяризация бренда; - получение дополнительного дохода за счет роялти и паушального взноса; - расширение сети и увеличение количества точек при минимальных капитальных вложениях; - возможность снижения издержек производства, а также маркетинговых и прочих расходов; - расширение регионального сбыта; - возможность выхода на международных рынок; - возможность более быстрого реагирования на изменение спроса. 	<ul style="list-style-type: none"> - риск создания дополнительной конкуренции при разрыве франчайзингового соглашения; - сложности при одностороннем расторжении договора; - при несоблюдении стандартов и уровня качества франчайзи – ухудшение репутации всей франчайзинговой сети; - риск разглашения коммерческой тайны; - сложность контроля за франчайзи.

Источник: составлено автором на основе [23; 102; 125]

По мнению автора, выделение преимуществ и недостатков для франчайзера направлено на поиск дополнительных ресурсов развития для компании во внешней среде и на выявление возможных внутренних изменений в системе франчайзинга.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки для франчайзи

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - возможность создать бизнес без опыта ведения предпринимательской деятельности; - значительная вероятность получения высокого дохода за счет работы под известным брендом; - поддержка со стороны франчайзера (получение консультаций, возможность обучения своих сотрудников); - экономические выгоды – скидки от поставщиков, возможность сокращения расходов за счет общей рекламной кампании и продвижения; - работа по апробированной системе, сокращение времени на освоение бизнес-процессов; - сокращение коммерческих рисков, которые предполагают первоначальные вложения в новый бизнес; - получение доступа к лицензиям и новейшим технологиям от франчайзера. 	<ul style="list-style-type: none"> - ограничение при принятии решений; - необходимость работать по установленным регламентам и стандартам; - существует риск переоценки значимости бренда и имиджа франчайзера; - сложности в случае расторжения франчайзингового договора; - негативные последствия для бизнеса в случае потери репутации франчайзером; - необходимости наличия первоначального взноса и финансовых ресурсов на открытие бизнеса; - необходимость выплачивать роялти.

Источник: составлено автором на основе [23; 102; 125]

Выделение преимуществ и недостатков для франчайзи направлено на поиск эффективной франчайзинговой системы для развития собственного бизнеса.

Франчайзинговая система должна нести определенную ценность франчайзеру, франчайзи, а также стейкхолдерам. Часть этих выгод представлена на рисунке 2.

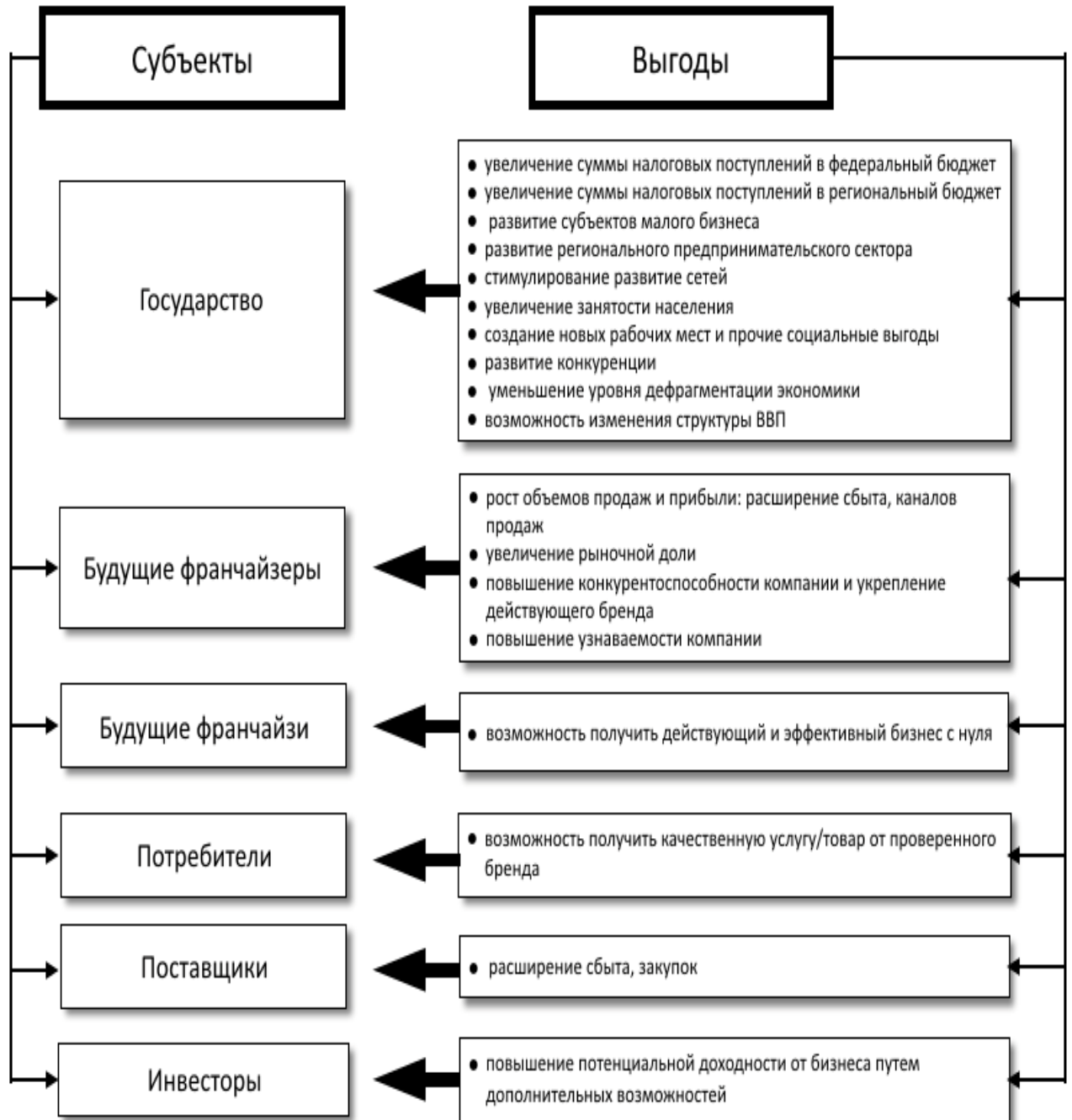


Рисунок 2 – Схема выгод для стейкхолдеров

Источник: составлено автором на основе [25; 32; 125]

Таким образом, франчайзинг является по многим параметрам выгодной и эффективным способом ведения и масштабирования бизнеса, а также несет много преимуществ для прямых и косвенных участников франчайзинговых отношений.

Существует несколько общепринятых классификаций франчайзинга, которые можно разделить по различным признакам. Среди форм франчайзинга по виду деятельности выделяются следующие (Рисунок 3):



Рисунок 3 – Формы франчайзинга по виду деятельности

Источник: Обобщено и дополнено автором по материалам [48; 88; 113; 119]

При товарном франчайзинге предметом франшизы является право на продажу определенного товара. Товарный франчайзинг подразделяют на 2 вида:

- реализация собственных товаров;
- реализация товаров других производителей.

В первом случае франчайзи реализует через свои франчайзинговые точки товар, производимый франчайзером, во втором - франчайзер имеет собственных поставщиков, с кем отлажены процессы доставки и закупки товаров, уже определена продуктовая линейка. И том и другом случае работа ведется под торговой маркой франчайзера. За франчайзи, как правило, закрепляется определенная территория для сбыта продукции. Для франчайзера существует ряд плюсов, таких как – расширение собственной сбытовой сети и увеличение объема продаж. Чаще всего используется в розничной торговле [138].

При производственном франчайзинге, франчайзи передается технология ведения производственной деятельности. Часто это сопровождается передачей ноу-хау, что позволяет создавать уникальный продукт. Франчайзер помогает при выборе и закупке оборудования, настраивает работу с поставщиками, может предоставлять собственную производственную линию в пользование или лизинг. Конечный продукт выпускается под торговой маркой франчайзера и должен соответствовать заявленному им качеству. Этому виду присущи высокие затраты на приобретение франшизы и на открытие проекта, так как в компании в данном случае происходит полный производственный цикл от изготовления продукции до полной ее реализации, что обычно сопровождается значительными финансовыми вложениями. По данным портала franchisa.ru на российском рынке доля производственного франчайзинга только 1% [152; 217].

При сервисном франчайзинге франчайзер предоставляет франчайзи работать под собственным брендом в сфере услуг. Объектом передачи методика работы с клиентами, стандарты работы с персоналом. Активно используется в салонах красоты, агентствах недвижимости, бытовых услугах, в турагентствах, в сфере образования. Здесь большое внимание уделяется корпоративному стилю, соблюдению норм работы с клиентами [48; 113].

При смешанном сочетаются в разном соотношении сервисный, производственный и товарный виды франчайзинга. Например:

- товарно-сервисный франчайзинг (франчайзер предоставляет не только товар на реализацию, но и методику продажи и пост-продажный сервис);

- производственно-товарный франчайзинг (производство товара сопровождается его реализацией и продажей);
- производственно-сервисный франчайзинг (производство товаров сопровождается услугами по использованию продукции, по ремонту, дальнейшему обслуживанию) [119].

Существуют различные подходы к классификации франчайзинга по способам распределения и организации франчайзинговых точек. В обобщенном виде они представлены на основе анализа и систематизации существующих практик на рисунке 4:

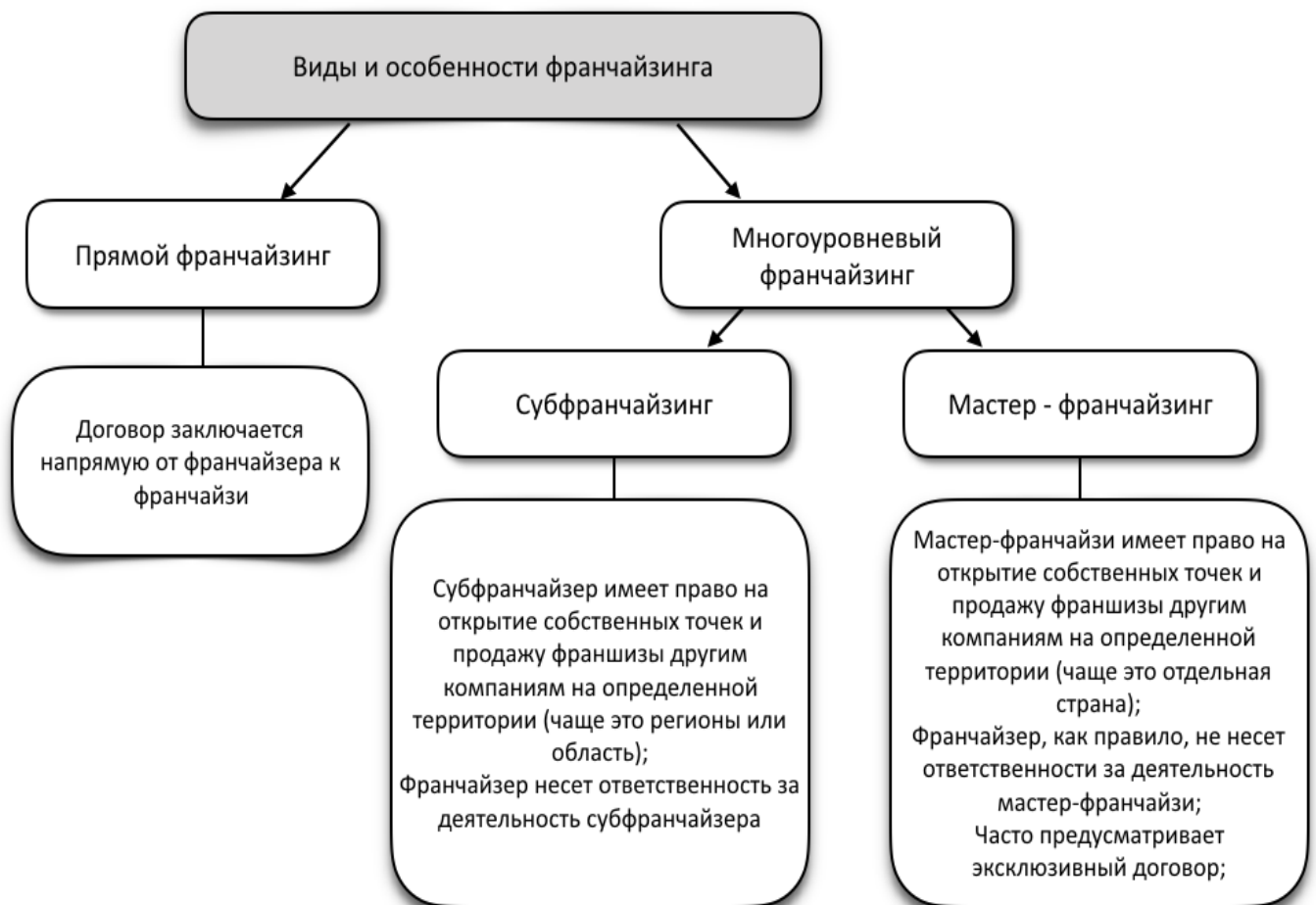


Рисунок 4 – Виды и особенности франчайзинга

Источник: обобщено и дополнено автором на основе [23, с.238-239; 25 с.119; 68; 134]

Для успешного развития многоуровневой франчайзинговой системы рассматриваются следующие аспекты:

- целесообразность использования данной стратегии развития в конкретном случае, определение выгоды франчайзера по сравнению со стратегией прямого франчайзинга;
- вопрос проработки системы взаимодействия между франчайзером, субфранчайзером (либо мастер-франчайзи) и франчайзи, описание прав и обязанностей каждой стороны;
- выбор территории для работы субфранчайзера (мастер-франчайзи);
- определение права эксклюзивности работы на данной территории для каждого конкретного субфранчайзера, а также права на расширения региона (страны) сбыта [46; 88].

Для франчайзера стратегия многоуровневого развития несет определенный риск, связанный с тем, что полный контроль за деятельностью субфранчайзера (либо мастер-франчайзи) в соблюдении стандартов и регламентов сети затруднителен, кроме того, у франчайзера нет полномочий по мониторингу за субфранчайзером при выборе потенциальных новых франчайзи, что может повлиять на имидж компании в целом. Однако скорость расширения в регионы (страны) за счет этого способа развития гораздо быстрее, так как открытием франчайзинговых точек и привлечением новых франчайзи здесь занимается субфранчайзер (мастер-франчайзи). Этот вариант развития является менее затратным и сводится к тому, что франчайзеру необходимо найти одного подходящего субфранчайзера (мастер-франчайзи) на определенную территорию или регион [42; 160].

Прямой франчайзинг – наиболее распространенный вид франчайзинговых отношений, при котором договор напрямую заключается от франчайзера к франчайзи. Франчайзи при этом может заключить договор на несколько точек, но не перепродавать право на пользование франшизой. Договор, как правило, не эксклюзивный.

Таким образом, автором были рассмотрены классификации франчайзинга

по виду деятельности и по способам распределения, организации франчайзинговых точек. Но практика франчайзинга показывает, что типология гораздо шире.

Современные модели франчайзинга изучала Михайлова Л.А. [98] Классификация, представленная на рисунке 5, распределяет виды франчайзинга в зависимости от степени передачи прав от франчайзера к франчайзи и их возможные вариации.

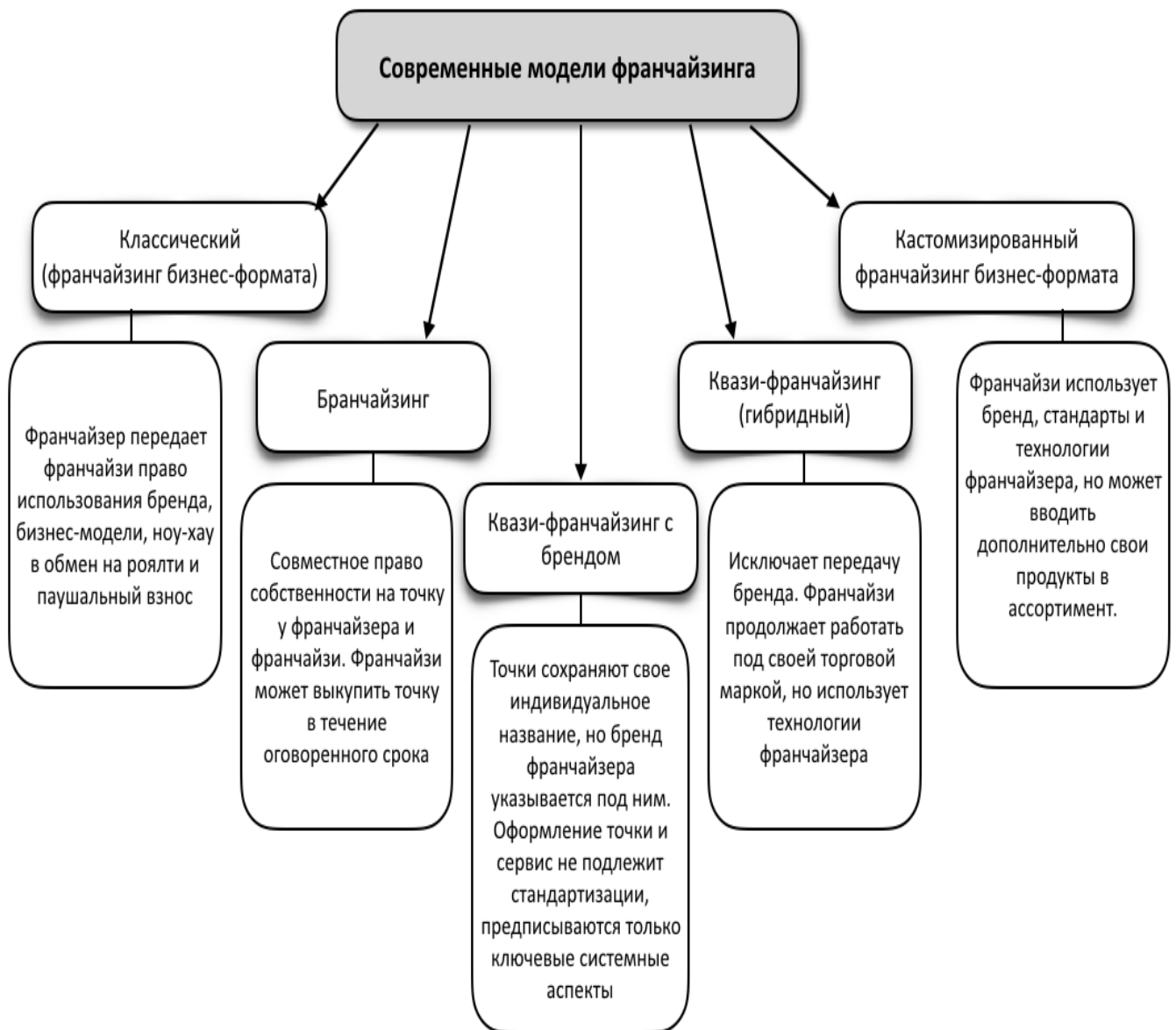


Рисунок 5 – Современные модели франчайзинга

Источник: составлено автором по материалам [98]

Распределение показывает именно современные модели, однако в этой и во всех вышеперечисленных классификациях рассматривается ситуация, при которой франчайзер имеет одну или несколько собственных точек, и франчайзинг для него является одним из способов для масштабирования бизнеса. Однако, анализ практики действующих компаний малого бизнеса показал, что на рынке существуют организации, которые работают не имея собственных франчайзинговых точек. А для ряда компаний создание и масштабирование франчайзинговой системы является специфическим видом предпринимательской деятельности. На основе этого автором сформулировано два вида моделей использования франчайзинга (Рисунок 6):

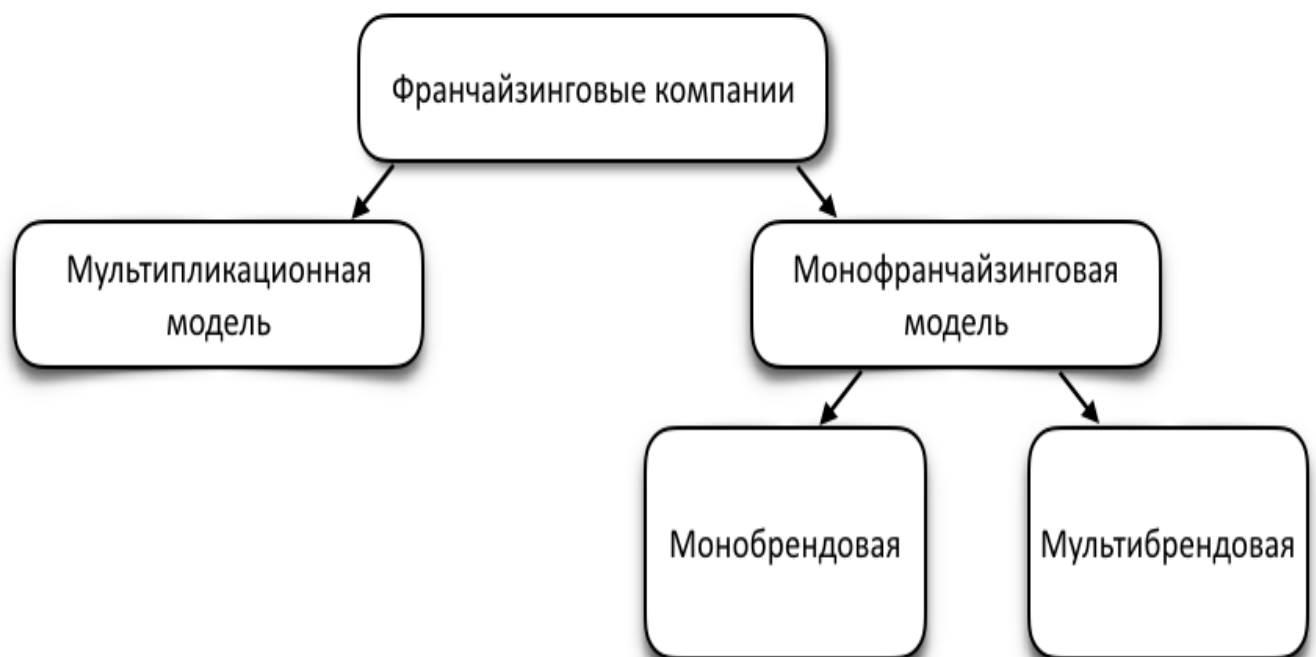


Рисунок 6 – Классификация моделей использования франчайзинга в малом бизнесе

Источник: составлено автором

В предложенной классификации франчайзинговые компании развиваются по мультипликационной и по монофранчайзинговой модели.

В качестве мультипликационной модели автор рассматривает способ масштабирования малого бизнеса, при которой компании распространяют и мультиплицируют как собственные, так и франчайзинговые точки. (Рисунок 7) Например, компания 33 Пингвина имеет 30 собственных и 183 франчайзинговые точки [185], Компания Аскона 505 собственных и 340 франчайзинговых [194].

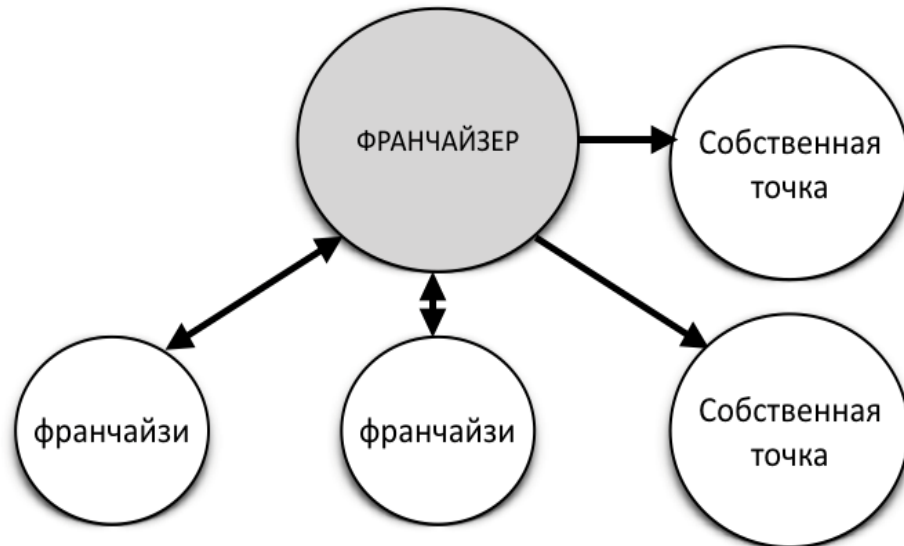


Рисунок 7 – Мультипликационная модель франчайзинга

Источник: составлено автором

Под монофранчайзинговой моделью автор понимает способ масштабирования малого бизнеса, при котором франчайзер не имеет собственных точек, а продает, развивает и масштабирует только систему франчайзинга. Так, среди компаний можно выделить предприятия, которые занимаются продвижением одного бренда - монобрендовые (Рисунок 8), и предприятия, которые занимаются продвижением нескольких брендов - мультибрендовые (Рисунок 9)

Примером действующих монобрендовых франчайзинговых компаний являются:

- компания Слетать.ру (590 франчайзинговых точек) [195];
- компания Чемпионика (500 франчайзинговых точек) [196].

Среди мультибрендовых можно выделить компанию PuzzleCapital [197].

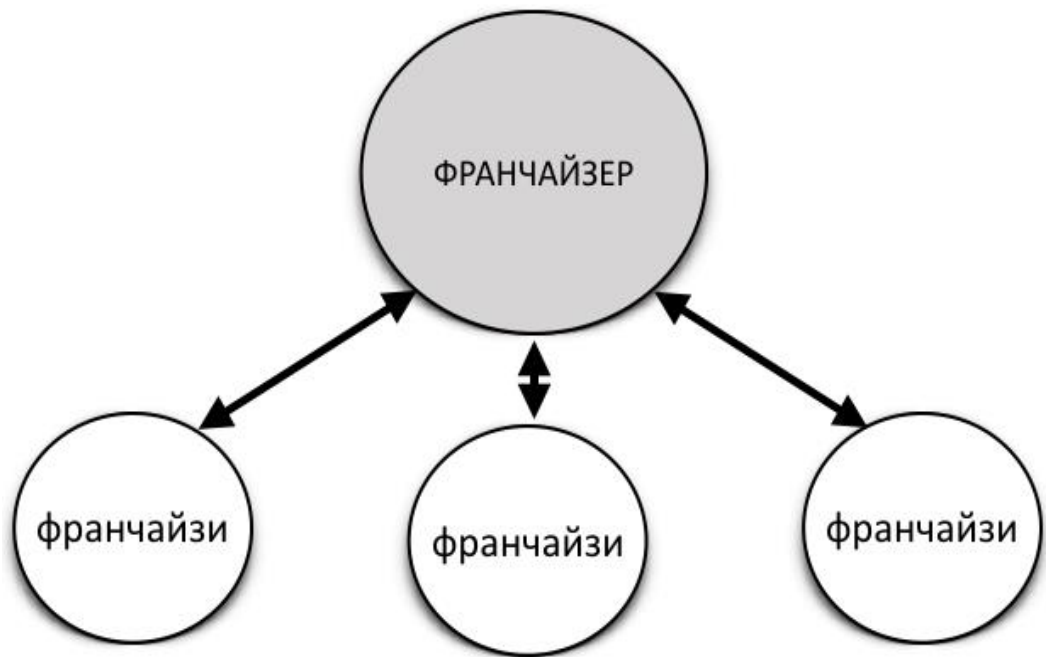


Рисунок 8 – Монобрендовая модель франчайзинга

Источник: составлено автором

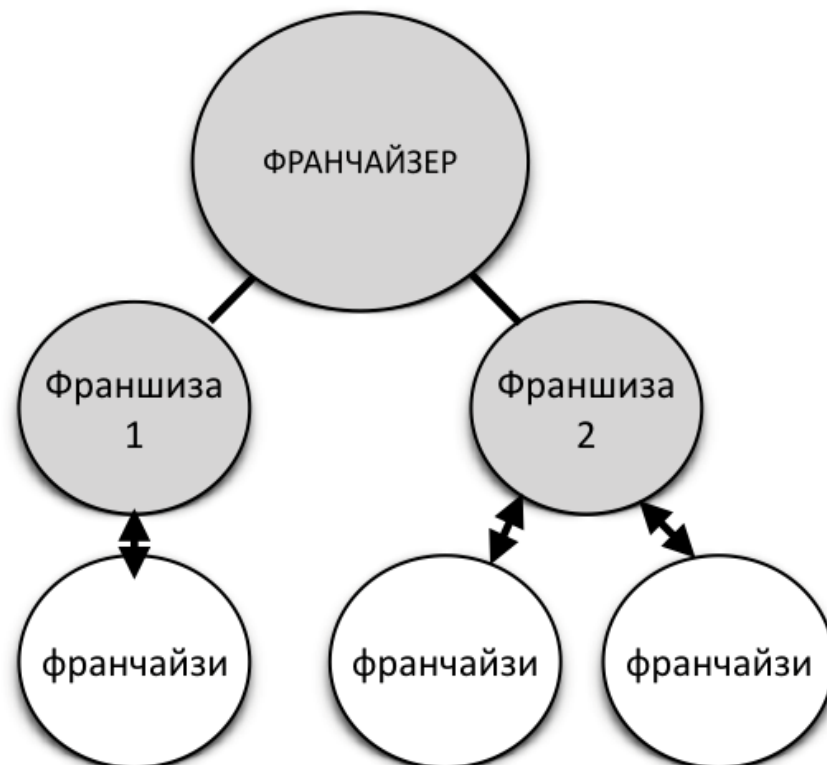


Рисунок 9 – Мультибрендовая модель франчайзинга

Источник: составлено автором

Предложенный подход позволяет потенциальному франчайзи сделать выбор по приобретению франшизы в соответствии с его целью и задачами на основе полученной информации о модели развития бизнеса, а франчайзеру выбрать модель практической реализации масштабирования на основе конкретных видов франчайзинга. В зависимости от ее выбора для франчайзера изменяется стратегия развития франчайзинговой компании. На взгляд автора, наиболее полным является типология стратегий, предложенная А.В Лаптевым и А.А. Созиновой [86] (Рисунок 10):



Рисунок 10 – Стратегии развития франчайзинговой компании

Источник: составлено автором по материалам [86]

Стратегия по работе с действующими франчайзи и расширение количества их точек характерна в большей степени для монофранчайзинговой модели. Основное внимание франчайзера здесь направлено как на создание эффективной системы франчайзинга, которая позволяет оперативно увеличить роялти за счет объема продаж, так и на рекламу и продвижение бренда для привлечения новых франчайзи.

Для мультипликационной модели франчайзинга характерна стратегия расширения сети через развитие собственных филиалов. Выбор, как правило,

обусловлен ситуацией, когда у франчайзера уже действует широкая франчайзинговая сеть, которая обеспечивает достаточный приток дохода за счет роялти и новых паушальных взносов. Таким образом, накапливаются ресурсы для открытия собственных точек. Также он может быть основан на решении минимизировать репутационные риски. Из плюсов стратегии можно выделить, во-первых, более высокую доходность для франчайзера от точки по сравнению с доходом от франшизы, во-вторых, появляется возможность для отработки новых производственных процессов, ценовой политики, инноваций, которые в дальнейшем можно транслировать на всю франчайзинговую сеть. Однако стратегия обычно используется в совокупности со стратегией по привлечению новых франчайзеров для более быстрого масштабирования бизнеса.

Работа над эффективностью текущей бизнес-системы с ориентацией на оптимизацию производственных процессов и увеличение продаж является распространенной стратегией развития малого бизнеса как для мультипликационной, так и для монофранчайзинговой модели. Основное внимание уделяется следующим процессам (Рисунок 11):



Рисунок 11 – Стратегия по работе над эффективностью текущей бизнес-системы
 Источник: составлено автором на основе [86]

Развитие как по мультипликационной, так и по монофранчайзинговой модели вне зависимости от выбранной стратегии подразумевает выстраивание эффективной франчайзинговой системы. По мнению автора, при построении, развитии и использовании франчайзинговых систем необходимо руководствоваться следующими принципами (Рисунок 12):

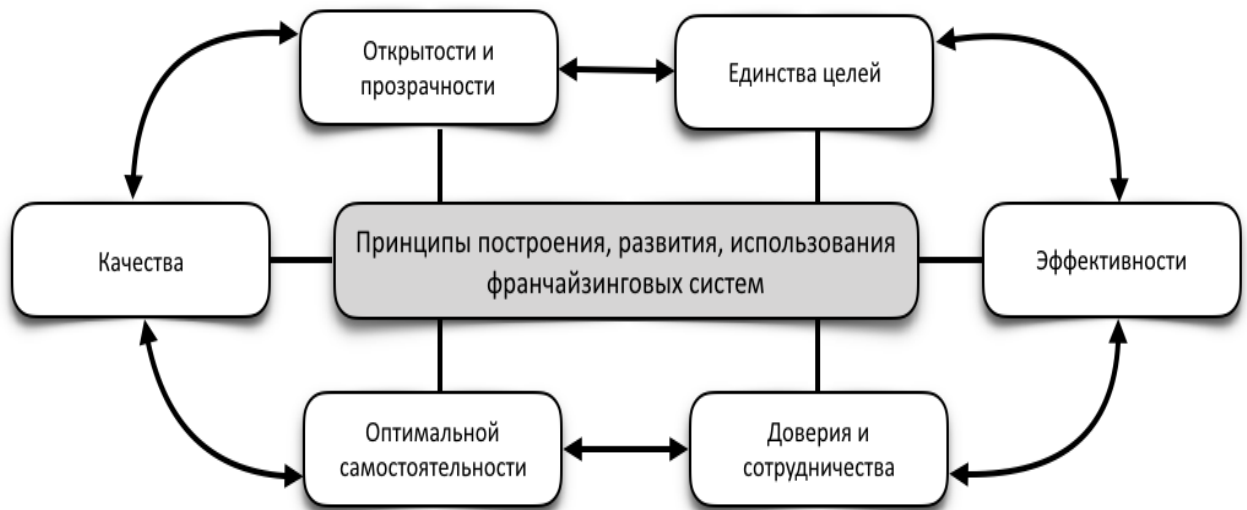


Рисунок 12 – Принципы построения, развития, использования франчайзинговых систем

Источник: обобщено и дополнено автором на основе [107; 125; 132; 145; 149]

1. Принцип единства целей

Предполагает ясную формулировку целей всех сторон и согласованность между ними. У каждого из участников франчайзинговой системы есть свои задачи, но общей является миссия. Различия в видении будущего развития компании может негативно сказаться на эффективности работы всей франчайзинговой системы, поэтому общность целей является одним из важнейших принципов [145]. Так, сеть ресторанов быстрого питания Макдональдс предупреждает и выдвигает среди условий и требований к потенциальному франчайзи «готовность посвятить все свое время и максимальные усилия развитию ресторанов», и в случае, если кандидат не готов

соблюдать данный пункт, компания может отказать ему в предоставлении франшизы [228].

2. Принцип эффективности

Включает принципы прибыльности и рентабельности франчайзинговой компании. Структура всей системы франчайзинга должна способствовать достижению поставленных целей при минимизации риска и неопределенности, необходимо уделять внимание наиболее перспективным направлениям для развития [145]. Практическим несоблюдением принципа выступает расторжение договора в 2013 году между ритейлером «Высшая лига», который развивал в Краснодарском крае франчайзинговую сеть Bosco Sport, и компанией Bosco di Ciliegi. Договор был расторгнут по решению обеих сторон, так как за 2,5 года ритейлер не смог вывести магазины на окупаемость [217].

3. Принцип доверия и сотрудничества

Для оперативного реагирования на происходящие в бизнесе изменения, участники франчайзинговых отношений должны максимальным образом содействовать друг другу. Часто в современных компаниях информационная связь выстраивается по горизонтальному принципу – как от франчайзера к франчайзи, так и наоборот. Полученная таким образом обратная связь может минимизировать риски для обеих сторон. Важными аспектами сотрудничества являются - общность в стратегии сбыта и определении ценовой политики, постоянная коммуникация, общая система планирования и прогнозирования по вопросам развития и политики продвижения на региональных и международных рынках сбыта, общность в системе логистики и поставок. Принцип позволяет компании быстро разрешать возникающие проблемы. А доверие и честность между участниками франчайзинговых отношений дают возможность быстро адаптироваться и реагировать на изменяющиеся обстоятельства в бизнес-среде [145]. Примером несоблюдения принципа является расторжение договора франшизы между Papa John`s International (франчайзер) и WorldWide Papa`s (франчайзи, 15 пиццерий в Санкт-Петербурге), в 2014 году по причине

"сложностей с операционной деятельностью и отношениями с конкретным франчайзи" [216].

4. Принцип оптимальной самостоятельности

Предприятия во франчайзинговой системе тесно связаны, но являются автономными организациями по ряду процессов. В каждой конкретной организации объем самостоятельности определяется индивидуально, важен баланс между независимостью и соблюдением стандартов и регламентов франшизы [145]. Известны случаи, когда организация накладывала чрезмерные ограничения на ведение деятельности. Так, в Екатеринбурге был расторгнут договор между компанией «Weda» и сетью «Emporio Armani Caffè» из-за существенных ограничений со стороны франчайзера (например, в договоре стоял запрет на размещение вешалок для верхней одежды в зале, что совсем не подходило в условиях работы в уральском климате) [55; 142].

5. Принцип качества

Поддержание имиджа организации и соблюдение стандартов, характерных для бренда, является залогом для эффективности работы всей системы франчайзинга. От этого принципа напрямую зависит конкурентоспособность компании [145]. Из-за несоблюдения условий по предоставлению качественных продуктов и услуг был расторгнут договор между Германом Стерлиговым с четырьмя магазинами, работающими под вывеской «Хлеб и соль» в Санкт-Петербурге. Главной причиной расторжения стало то, что на полках магазина франчайзи были замечены продукты, которые не прошли проверку Комитета продовольственной безопасности Российского крестьянского собрания [217].

6. Принцип открытости и прозрачности

Принцип позволяет развить легальную систему бизнеса, повысить информационную прозрачность между участниками франчайзинговых отношений и увеличить скорость адаптации к изменяющемуся рынку. Здесь важна не только прозрачность между франчайзи и франчайзером, но и открытость франчайзинговой системы в целом [145]. Принцип открытости и прозрачности франчайзинга широко поддерживается в США, странах Европейского союза, в

Австралии. В этих странах существуют как обязательные документы по раскрытию информации, так и документы рекомендательного характера, которые могут наиболее полно дать информацию о системе франчайзинга, что позволяет минимизировать риски при открытии и при масштабировании бизнеса.

Соблюдение всех вышеперечисленных принципов, на взгляд автора, должно учитываться при построении системы франчайзинга на всех ее этапах.

Существует ряд подходов, исследователи которых рассматривают этапы построения франчайзинговых систем. В данной работе были рассмотрены 3 таких подхода, в которых авторы выделяют разное количество этапов и варьируют их содержание. (Рисунок 13)



Рисунок 13 – Основные этапы построения франчайзинговых систем

Источник: обобщено и дополнено автором на основе [56, с.105; 88, с.66-67; 145; 151, с.46]

Подход М. С. Шаховой [149; 151, с.46] не предусматривает анализ внешней среды предприятия, что очень важно для определения продвижения и реализации франшизы на рынке. В этапах не рассматривается бизнес-план, как основа будущего плана продвижения франчайзинговой системы. Из положительных моментов можно отметить то, что в подходе большое внимание уделяется оценке готовности предприятия для развития с помощью франчайзинга, и сведению системы франчайзинга к определенному своду правил, что позволит автоматизировать и стандартизировать ее для более эффективной работы [145].

В подходе В.В. Догваня [56, с.105] к построению франчайзинговых систем указывается на важность маркетинга и продвижения франшизы, но в то же время не рассматривается выбор объекта франчайзинга и отработка процессов в пилотном проекте [145].

В концепции, предложенной А.Е. Леоновым [88, с.66-67] среди этапов не предлагается оценка готовности компании к созданию системы франчайзинга и анализ внешней среды. Из плюсов можно выделить этап определения прав и обязанностей франчайзера и франчайзи [145].

Во всех подходах рассматриваются только мультипликационная модель, при которой франчайзер имеет свои собственные точки, не учитывается тот вариант, при котором бизнесом является сама система франчайзинга (монофранчайзинговая модель). По мнению автора, в программе поэтапного построения франчайзинговой системы должна рассматриваться эта специфика, а также должны быть включены такие мероприятия, как:

- обоснование цели и параметров будущей системы франчайзинга;
- формулирование задач и подзадач по возможному изменению элементов системы в зависимости от выбранной стратегии развития компании;
- определение логичности очередности этапов и мероприятий;
- сопоставление текущих и будущих затрат с фактическими ресурсами и возможностями;
- проработка системы контроля по реализации выбранной франчайзинговой системы.

Построение франчайзинговой системы для мультипликационной и монофранчайзинговой модели практически не различается, однако в содержании некоторых этапов присутствуют специфические особенности. Автором предложена следующая последовательность этапов (Рисунок 14):



Рисунок 14 – Основные этапы построения франчайзинговых систем

Источник: составлено автором [145]

Первый этап – это оценка и анализ отрасли и текущего состояния компании. Одной из составляющей этого этапа является стратегический анализ рынка, который показывает его емкость, устойчивость, перспективы развития. Изучается статистический материал, который актуален по отношению к сфере планируемой франшизы, а также смежных бизнесов, определяются перспективы и востребованность франчайзинга в отрасли. На основе исследования

потенциальных рынков и изучения специфики ведения деятельности в выбранной нише, делается вывод о пригодности франчайзинга для компании [145].

При мультипликационной модели большее внимание уделяется изучению отрасли, в которой компания работает, и степени готовности организации для франчайзинга, выбирается объект франчайзинга: процесс, технология, сам продукт или услуга, либо их совокупность. При монофранчайзинговой модели определяются направления для развития и запуска франшизы, а также выбирается тематика будущей франшизы.

На втором этапе (контрольного планирования) для обеих моделей франчайзинга проводится финансовый анализ и прогнозирование будущего финансового потока. Просчитывается баланс доходов и расходов, в том числе с целью определения капитальных вложений для продвижения компании по системе франчайзинга. Определяется размер будущего паушального взноса, роялти и прочих платежей. С целью определения перспектив развития составляется план будущих денежных потоков на 1-5 лет [145]. Поток потенциальных доходов и расходов франчайзера представлен в таблице 3:

Таблица 3 – Поток потенциальных доходов и расходов франчайзера

Доходы	Расходы
<ul style="list-style-type: none"> - паушальный взнос и роялти; - выручка от реализации товаров, а также доход от поставки материалов, сырья; - скидки или комиссионные от поставщиков; - доход от торговых точек, принадлежащих компании; - премия за подбор помещения и оборудования; - плата за аренду или субаренду; - взносы на рекламу и маркетинг; - доход от лизинга оборудования и транспортных средств; - оплата прочих услуг от франчайзи (бухгалтерские, сервисные, строительные, консалтинговые и прочие). 	<ul style="list-style-type: none"> - реклама франшизы; - заработная плата персонала; - расходы на юридические услуги; - расходы на подготовку учебных программ, стандартов и инструкций.

Источник: обобщено и составлено автором по [23; 56, с.108-109; 78; 114 с.205; 125]

Наиболее полную, на взгляд автора, финансовую модель будущей франшизы описала Н. Джорджаева (Рисунок 15):



Рисунок 15 – Финансовая модель по Н. Джорджаевой

Источник: составлено автором на основе [53]

При создании проекта франчайзинговой системы определяется схема и организационный план будущей компании, прописываются обязанности, ответственность каждой из сторон. На этапе важно опираться на принцип единства целей и оптимальной самостоятельности участников франчайзинговых отношений. Система должна, с одной стороны, предоставлять достаточную самостоятельность франчайзи, с другой - оптимально распределять обязанности и права. В различных франчайзинговых системах обязанности франчайзи и франчайзера могут отличаться, но, как правило, они сводятся к следующим [141; 145].

У франчайзера это:

- предварительное испытание бизнес-системы в пилотном проекте, анализ и оценка полученных результатов;

- подбор месторасположения франчайзинговой точки;
- помощь франчайзи в переговорах о лизинге и финансировании;
- составление регламентов хозяйственной деятельности;
- мониторинг рынка и новый набор партнеров;
- написание технической документации для эффективной работы предприятия;
- разрешение на использование торговой марки, товарного знака франчайзера;
- предоставление предметов корпоративной идентификации, помощь во внешнем оформлении и дизайне;
- постоянная коммуникация с франчайзи и помощь в построении результативной системы работы;
- разработка новой линейки товаров и услуг в соответствии с конъюнктурой рынка;
- защита и охрана имиджа марки сети;
- разработка и предоставление учебных пособий и материалов;
- public relation (связи с общественностью, клиентами, с прессой);
- консультирование и информирование партнеров;
- оптимизация между франчайзинговыми точками [23, с.236; 35, с.19-20; 114; 147].

К обязанностям франчайзи можно отнести:

- своевременная уплата платежей за пользование франшизой (паушальный взнос, роялти и прочие платежи);
- финансирование собственной франчайзинговой точки при необходимости;
- выполнение созданных с франчайзером договоренностей: участие в рекламных акциях, поддержание хорошей репутации бренда, соблюдение внутренних распорядков и определенных технологий, следование миссии и концепции организации и пр.;
- способствование поддержанию развития франчайзинговой сети;

- конфиденциальность относительно внутренних процессов;
- отказ от конкурентных действий [23, с.236; 35, с. 19-20; 114; 125; 147].

На основе выбранной модели франчайзинга, стратегии развития, данных финансовой модели определяются и формируются структурные роли, выделяется внешняя структура системы франчайзинга (описываются ключевые субъекты франчайзинга, их связи и взаимоотношения). Она также обеспечивает формирование сети коммуникаций для принятия управленческих решений [66, с. 96-97]. Эти пункты обязательно должны быть закреплены во франчайзинговом договоре [141]. В России договор франчайзинга заменяют договором коммерческой концессии. Он наиболее полно отражает аспекты франчайзинга, однако имеет ряд существенных недоработок, поэтому в некоторых случаях его заменяют или дополняют договорами о партнёрстве и сотрудничестве (в различных формах), договором лицензии, договором поставки или дистрибуции, договором лизинга [47, с. 42-43; 50, с.18; 79; 160].

Как результат сформированной внешней структуры и проработки договорных отношений выступает пилотный проект. Реализация проекта показывает есть ли спрос на предложения о франшизе, а также в какие сроки реально передать технологии, приемлем ли этот период для окупаемости вложенных средств. По окончании пилотного проекта франчайзер получает возможность проанализировать, требует ли франшиза дальнейших корректировок и изменений. На его основе составляются регламенты по дальнейшему обеспечению и функционированию франшизы [141;151,с.46]. При монофранчайзинговой модели компания-франчайзер может пересмотреть сферу бизнеса и концепцию, скорректировав их в зависимости от запроса потенциальных франчайзи.

Следующим этапом является работа системы франчайзинга. Если предыдущие этапы являются подготовительными, это предполагает функционирование системы, а также накопление опыта при взаимодействии между участниками франчайзинговых отношений [88, с.65-71]. Так, франчайзи проводит работу по адаптации и обучению новых сотрудников, мотивирует и

контролирует персонал в соответствии с должностными инструкциями, предоставленными франчайзером, представляет интересы организации при взаимодействии с органами государственной власти, органами местного самоуправления и организациями, которые имеют отношение к ведению деятельности (налоговая служба, СЭС и пр.), обеспечивает содержание и соблюдение стандартов франчайзинговой компании. Франчайзи должен осуществлять оперативное планирование в рамках своей франчайзинговой точки, следить за выполнением плана продаж, за качеством предоставляемых услуг, на регулярной основе предоставлять отчетность франчайзеру, чтобы последний мог понять, как развивается предприятие, и вовремя мог проконсультировать в случае необходимости. Франчайзи может обеспечивать на данном этапе развитие региональной сети, если это предусмотрено договором [104, с.46-47].

Два последующих этапа - анализ эффективности функционирования и совершенствование франчайзинговой системы. Франчайзером прописывается методология, по которой будет производиться оценка текущего состояния компании, на ее основе в дальнейшем проводятся меры по улучшению работы предприятия [25; 88, с. 65-71; 136; 145].

При выстраивании подобной поэтапной системы франчайзинга можно решить следующие задачи:

- увеличить доход от продаж франшизы. Тогда предприятие сразу же получает дополнительные финансовые средства в виде паушального взноса и роялти, которые может использовать для оперативного планомерного развития сети;
- максимально расширить возможность присутствия в регионах;
- быстро повысить узнаваемость бренда;
- сэкономить первоначальные инвестиции за счет того, что франчайзи самостоятельно вкладывает денежные средства для открытия точки;
- получить доступ к повышенным скидкам у поставщиков и оптовому прайсу;

- гибко реагировать на локальный и региональный спрос на товары и услуги;
- формировать предпринимательскую инфраструктуру в регионах, расширять сбыт на территории субъектов Российской Федерации и за рубежом;
- разработать более гибкие и инновационные механизмы для эффективной работы системы франчайзинга, протестировать и апробировать новые модели и концепции развития с дальнейшим тиражированием по всем франчайзинговым точкам;
- оперативно удовлетворять потребности клиентов [140].

Однако франчайзинг является не единственным способом масштабирования в малом бизнесе. Для того чтобы понять, что именно подходит компании для развития на том или ином этапе, необходимо выявить особенности, преимущества и недостатки каждой из моделей расширения малых предприятий.

1.2 Место франчайзинга среди существующих способов масштабирования бизнеса

Прежде чем выбрать эффективный способ масштабирования компании, необходимо разработать и реализовать ряд мероприятий и управленческих решений, направленных на обеспечение плановых экономического-организационных показателей при расширении:

- определить цели масштабирования малого предприятия;
- установить ограничивающие барьеры, выявить возможности внутренней среды;
- определить угрозы и возможности во внешней среде;
- оценить риски при возможных вариантах масштабирования, определить какой из вариантов наиболее подходит данной организации;

- установить задачи и подзадачи, выявить ключевые этапы масштабирования бизнеса;
- проанализировать структуру собственного капитала и сформировать модель рационального распределения заемных средств (если они планируются);
- спланировать финансово-хозяйственную деятельность на предприятии и оценить положение на рынке;
- оценить потенциальные точки роста компании, провести их финансовую аналитику;
- распределить мероприятия по расширению бизнеса в соответствии с организационной структурой и отделами предприятия;
- определить состав и количество необходимых для расширения ресурсов, источники их получения;
- согласовать очередность, сроки реализации мероприятий по масштабированию компании;
- составить план по реализации выбранной стратегии развития малого бизнеса;
- осуществить реализацию мероприятий по выбранной стратегии, корректировать стратегию в зависимости от условий внешней и внутренней среды [18, с.249-250; 37; 38; 79; 84, с.102; 140].

На взгляд автора, наиболее точную классификацию способов масштабирования малого бизнеса дают С. Ватутин и М. Тришин [40, с.19-20].

По их мнению, существуют следующие способы масштабирования малого бизнеса:

- развитие филиальной сети¹;
- настройка удаленных продаж;
- покупка уже существующих предприятий;
- франчайзинг.

¹ В работах С. Ватутина С и М.Тришина указывается «федеральная сеть», однако, по мнению автора, наиболее точной будет формулировка «филиальная сеть», так как это понятие шире

Первый способ – это развитие филиальной сети (Рисунок 16). Собственник развивает сеть самостоятельно или за счет привлечения заемных финансовых ресурсов. Для ее создания и развития предварительно проводится исследование потенциального рынка, которое подтверждает целесообразность развития на выбранной территории, далее специалисты подыскивают ресурсы, помещение, персонал, настраивают систему продвижения компании, логистику и прочие процессы, которые необходимы для той или иной ниши [140].

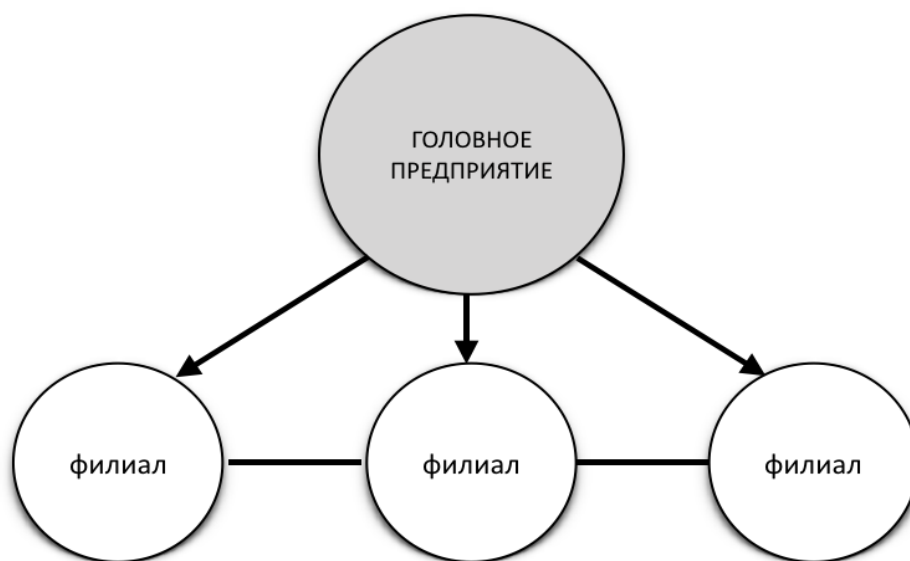


Рисунок 16 – Структурная схема развития филиальной сети

Источник: составлено автором

Этот способ масштабирования имеет ряд существенных преимуществ: полный контроль за движением денежных потоков, централизация и высокий уровень управления коммерческой деятельностью, возможная диверсификация видов деятельности, возможность объединить функции оптовой и розничной торговли, контроль за качеством предоставления услуг в точках сети [40, с.19-20; 25].

Связь устанавливается напрямую с конечным потребителем, вся бизнес-система находится в руках собственника, за счет этого, при оптимизированной бизнес-структуре, доходность, по сравнению с другими способами расширения,

получается выше. Из недостатков можно выделить следующие: высокие как входные, так и регулярные инвестиции для развития сети, медленный рост в связи с финансовыми, трудовыми и временными затратами, кадровый вопрос (например, нехватка квалифицированных работников) [40, с.20-21]. Выбор способа развития по филиальной сети не подойдет в случае, если большая часть направлений бизнеса требует «ручного управления» со стороны собственника. Важно, чтобы была сформирована система дистанционного финансового контроля, бюджетирования и управления. Это сопровождается дополнительными расходами, требуется специальное подразделение, которое будет проводить мониторинг за соблюдением выделенного бюджета, составлять планы по развитию направлений, анализировать ключевые показатели эффективности и прочие управленческие задачи. Если нет выстроенной бизнес-модели и системы контроля, то эффективность работы в филиалах падает, может происходить дублирование процессов между головным предприятием и офисами [140].

Следующий способ расширения малого бизнеса – настройка удаленных продаж (Рисунок 17):

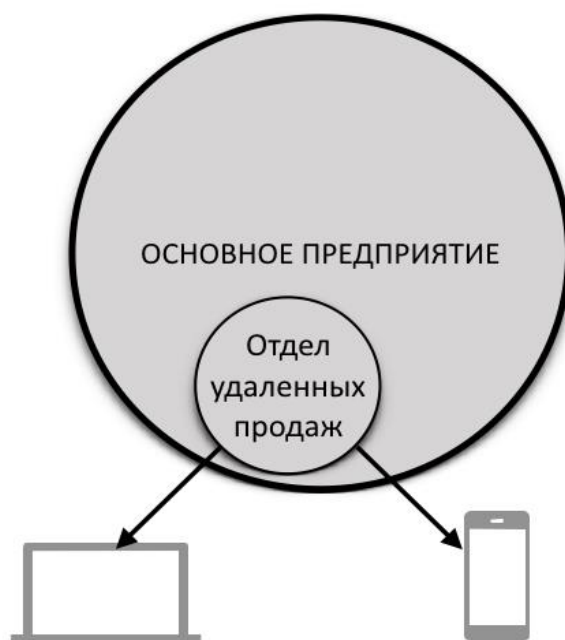


Рисунок 17 – Структурная схема системы удаленных продаж

Источник: составлено автором

Подходит, как правило, для бизнеса, где продуктом является товар, а не услуга. Удаленные продажи подразумевают создание единого сайта и оптимизацию его для работы в регионах. В этом случае настраивается таргетированная по географии интернет-реклама к каждому определенному местоположению. При этом способе масштабирования есть возможность реализовывать товары как на мировом, так и на региональных рынках без дополнительных затрат на открытие филиалов, что существенно помогает сократить финансовые издержки. Фактически, основная статья расходов - это затраты на рекламу и продвижение. Одним из ключевых преимуществ является то, что возможно без существенных финансовых обременений протестировать различные рынки, и выбрать наиболее эффективную для сбыта область. К недостаткам можно отнести существенные ограничения по виду деятельности, например, такой способ не подходит для бизнеса, в котором подразумевается личный контакт с клиентом. Также возникают расходы на программное и аппаратное обеспечение, на дополнительную безопасность, обучение персонала и найм высококвалифицированных специалистов. Высокие затраты идут на разработку виртуального продукта, который позволит проводить удаленные продажи. Кроме того, для эффективной работы компании необходимо выстроить систему сбыта и логистики, что подразумевает финансовые и временные затраты [40, с.22; 80; 93; 133; 140].

Третий способ - покупка уже существующих предприятий (Рисунок 18).

В данном варианте происходят процессы слияния и поглощения. Из преимуществ выделяется возможность приобретения новой клиентской базы, новых, отличных от собственных, технологий бизнеса и готовых компаний (точек), в которых можно начать работу без существенных изменений. Однако этот способ требует больших финансовых средств на покупку, влечет за собой приобретение репутации (не всегда хорошей) и возможных долговых обязательств поглощаемых объектов. Эти факторы создают сложности. Также дополнительные затраты идут на ребрендинг предприятия [122; 140].

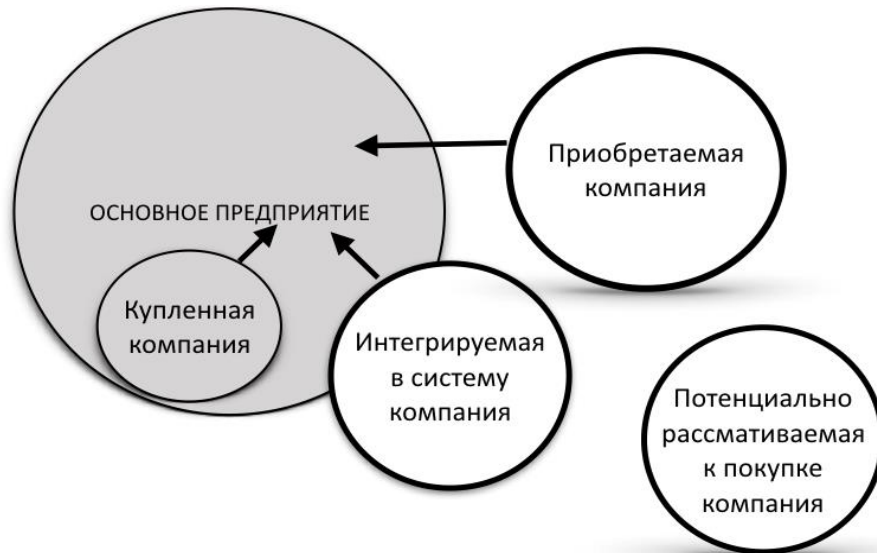


Рисунок 18 – Структурная схема покупки существующих предприятий

Источник: составлено автором

Четвертый способ масштабирования в малом бизнесе – франчайзинг. Структурная схема франчайзинга представлена на рисунке 19:

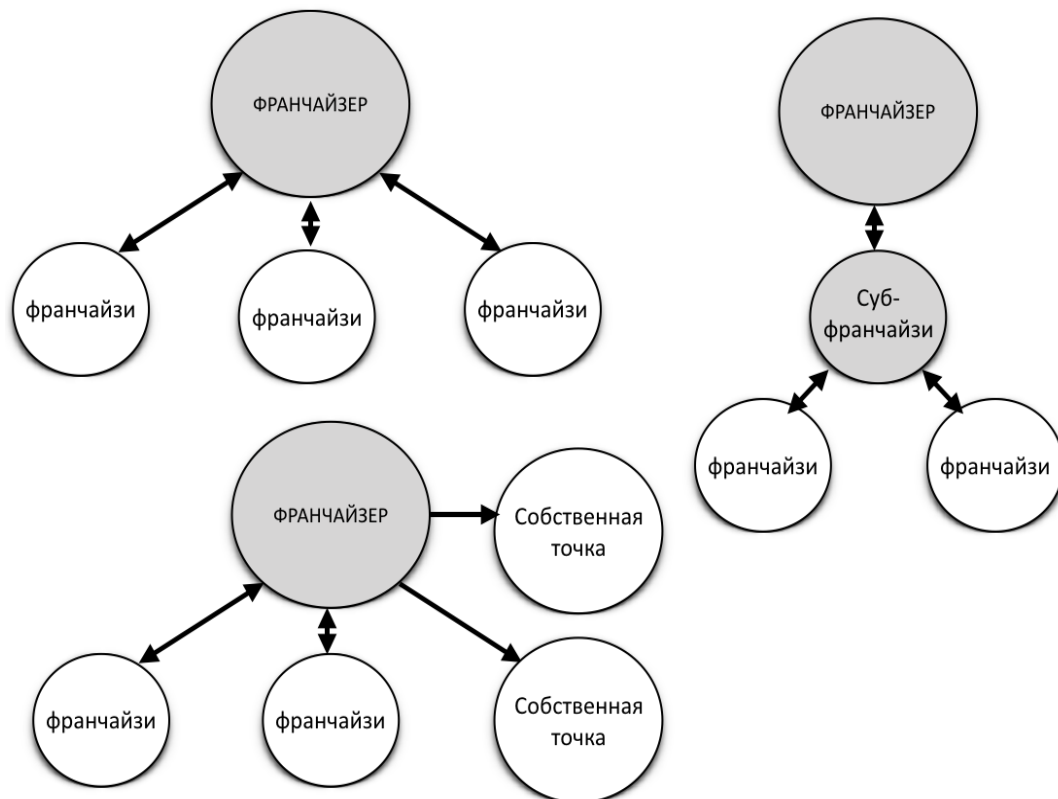


Рисунок 19 – Структурная схема франчайзинга

Источник: составлено автором

По мнению экспертов, франчайзинг является наиболее перспективным способом для масштабирования в малом бизнесе среди прочих [30]. Для того, чтобы сравнить его с другими способами расширения компаний, автором были выделены особенности каждого по таким параметрам, как: бизнес-структура (иерархичность); скорость расширения; затраты на масштабирование; собственность; найм персонала; контроль; связь между звеньями.

Полученные данные отражены в таблице 4:

Таблица 4 – Сравнение способов масштабирования бизнеса

	Развитие филиалов	Настройка удаленных продаж	Покупка уже существующих предприятий	Франчайзинг
Параметры бизнес-структуры (иерархичность)	Филиалы подчиняются головной компании	Создается подразделение удаленных продаж в рамках компании	Купленные компании интегрируются в общую систему предприятия на оговоренных условиях	Выстраиваются партнерские отношения, франчайзер диктует стандарты сети. Франчайзи является самостоятельным звеном, но обязан выполнять условия, прописанные в договоре
Скорость расширения	Медленная	Медленная	Медленная	Быстрая
Затраты на масштабирование	Собственные средства компании или заемный капитал	Собственные средства компании или заемный капитал	Собственные средства компании или заемный капитал	Оплачивается только программа продвижения франшизы, затраты на точку оплачивает франчайзи

Продолжение таблицы 4

Собственность	Все филиалы принадлежат головной структуре	Все подразделения создаются на базе компании и принадлежат ей	Все предприятия принадлежат головной структуре, если договором купли-продажи не установлено иное	В каждой отдельной точки владелец-франчайзи
Найм персонала	Производит головная компания или менеджер филиала	Производит компания	Производит головная компания, либо оставляет прежний персонал	Производится обычно франчайзи (если иное не оговорено в договоре)
Контроль	Контроль осуществляет головная компания	Контроль осуществляет компания	Контроль осуществляет головная компания	Контроль на местах осуществляет франчайзи. Франчайзер контролирует соблюдение стандартов и регламентов
Связь между звеньями	От головной структуры (компании) к взаимосвязанной (филиалу)	От компании к подразделению удаленных продаж	От головной компании к купленным предприятиям	От франчайзера к франчайзи

Источник: Обобщено, дополнено и составлено автором на основе [30; 74, с.65-68; 75, с. 153-156; 140]

Как видно из таблицы, каждый из способов масштабирования имеет свои преимущества и недостатки. Наибольшие затраты необходимы для создания филиальной сети, для покупки существующих предприятий и для настройки

удаленных продаж. Франчайзинг не требует существенных вложений, так как расходы на открытие точки оплачивает франчайзи, это позволяет компании оперативнее расширить свою сеть. Однако по сравнению с федеральной сетью, франчайзер получает более низкий доход (который частично компенсируется роялти и паушальным взносом). Прочие особенности обобщены в таблице 5:

Таблица 5 – Особенности способов расширения малого бизнеса

Развитие филиалов	Настройка удаленных продаж	Покупка уже существующих предприятий	Франчайзинг
<ul style="list-style-type: none"> - необходимо выстраивать систему набора персонала; - нужны значительные финансовые ресурсы на самостоятельное открытие точек; -должны быть строго прописаны стандарты и технологии; - необходим строгий контроль со стороны головного предприятия; - масштабное оперативное расширение невозможно за счет ограничения временных, финансовых и трудовых ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> - необходимо выстроить эффективную систему логистики и доставки товаров; - основная работа будет вестись с интернет-пользователями; - подходит только для реализации товаров или услуг без прямого контакта с покупателем. 	<ul style="list-style-type: none"> - необходимы значительные финансовые затраты на покупку предприятий; - возможно приобретение вместе с покупкой предприятия его плохой репутации, а также долговых обязательств; - необходимы дополнительные средства на ребрендинг. 	<ul style="list-style-type: none"> - подразумевает наличие успешного действующего бизнеса или транслируемой бизнес-модели; - не требует существенных финансовых вложений, так как франчайзи самостоятельно вкладывает средства в открытие точки; - должны быть четко прописаны и регламентированы процессы.

Источник: Обобщено и составлено автором на основе [40; 74; 75; 80; 93; 122; 133; 140]

В результате сравнения и анализа выбранных способов масштабирования малого бизнеса можно сделать вывод о предпочтительности франчайзинга по ряду факторов. Тем не менее, нужно учитывать, что на разных стадиях существования бизнеса могут быть наиболее эффективными и другие способы масштабирования. Компания, прежде чем определить подходящий для нее способ, должна проанализировать свои возможности и ресурсы, а также определить цели и перспективы для эффективного и долгосрочного развития.

Выводы по 1 главе:

1. Выявлены разночтения в научной монографической литературе и подходах ассоциаций франчайзинга по его определению. Поэтому можно рассматривать франчайзинг как: способ финансирования предприятия, фактор конкурентоспособности, способ выхода на международный и региональный рынок, способ интеграции между крупным, средним и малым бизнесом, форму монетизации интеллектуальной собственности, форму специфических арендных отношений, способ развития и масштабирования бизнеса.

2. В различных типологиях франчайзинга рассматривается ситуация, при которой франчайзер имеет одну или несколько собственных точек, когда франчайзинг является одним из способов для масштабирования бизнеса, однако современная российская практика малого бизнеса показывает, что на рынке существуют организации, не имеющие собственных франчайзинговых точек, а также компании, которые занимаются только созданием и масштабированием франчайзинговой модели.

3. При построении системы, развитии и использовании франчайзинговых систем необходимо руководствоваться принципами: качества, открытости и прозрачности, эффективности, доверия и сотрудничества, оптимальной самостоятельности, единства целей.

4. В существующих подходах к построению франчайзинговых систем рассматривается только мультипликационная модель, при которой франчайзер имеет свои собственные точки, не учитывается тот вариант, при котором бизнесом является сама система франчайзинга (монофранчайзинговая модель).

5. В результате сравнения франчайзинга с такими способами масштабирования малого бизнеса, как настройка удаленных продаж, развитие филиальной сети и покупка существующих предприятий, можно сделать вывод о предпочтительности франчайзинга по ряду факторов. Но необходимо учитывать, что на разных стадиях существования компании могут быть наиболее эффективными и другие способы масштабирования.

Глава 2 Оценка состояния франчайзинга в предпринимательской практике в Российской Федерации

2.1 Тенденции и барьеры, препятствующие развитию франчайзинга в малом бизнесе в России

Официальная статистика франчайзинговых компаний в России не ведется ввиду того, что, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, франчайзинг не выделен в отдельный вид бизнеса. По нему не предусмотрена специальная налоговая отчетность, а единая методика статистического учета отсутствует [143, с.201-211].

Так как актуальных и точных количественных показателей по франчайзинговым компаниям на данный момент нет, исследователям сложно оценить объем текущего рынка франчайзинга, однако существуют приблизительные оценки, сделанные специалистами, объединениями предпринимателей, а также информация из рейтингов по франшизам и данные Российской ассоциации франчайзинга (РАФ) [70, с.100-101].

Информация, полученная из источников разнится, однако данные сходятся в том, что франчайзинг в России развивается по ряду направлений.

Согласно информации, предоставленной РАФ, рынок франчайзинга за последние 5 лет возрастал на 25% ежегодно (2012-2017 гг). Однако в 2018 году темпы роста снизились и составили 15%. По данным РАФ, общее количество франчайзинговых компаний в России в 2018 году – 1300, а франчайзинговых точек — 74 657 [223].

По информации журнала Forbes, к 2019 году франчайзинг вырос примерно на 20 %, количество франчайзинговых точек увеличилось на 20 000 и достигло 70 000, количество франшиз увеличилось до 2000 (почти на 500 больше, чем годом ранее), за 10 лет число франчайзи, зарегистрированных в Роспатенте, выросло более чем в 10 раз [176].

На данный момент активный интерес к франчайзингу в России идет по двум направлениям — ресторанный бизнес и сфера услуг. Прирост в 2018 году в этих сегментах по сравнению с 2017 годом составил 40 %. Если сравнить, то в 2014 году продавалось 176 франшиз в сегменте общепита и 347 франшиз в рамках b2b услуг, а к 2019 году их количество выросло в среднем в 1,5 раза. В 2014 год за сферой общественного питания было 14%, в 2018 году – 16% [217]. По оценкам РАФ (данные журнала Forbes) в 2019 году этот показатель уже составил 33% от числа предлагаемых франшиз [176]. В сфере бизнес-услуг доля в 2014 году составляла 30%, а в 2018 году увеличилась только на 3 % [217].

На фоне падения покупательской способности идет переориентация рынка франчайзинга с дорогих форматов на более бюджетные. Так компания Burger Club дает возможность выбора между двумя форматами франшизы - полноценный ресторан или точка в торговом центре (фуд-корт), при этом открытие последней экономит 1 млн рублей инвестиций. Сеть кофеен «Шоколадница» (в 2019 году открылось 32 новых точки, закрылось 12), корректирует франчайзинговую систему для привлечения франчайзи. Мебельные компании «Мария», «Mr.Doors», «Аскона» снизили сумму первоначальных инвестиций на открытие магазинов, что позволило привлечь большое количество новых франчайзи [176; 222].

На рисунке 20 и рисунке 21 представлена приблизительная структура рынка франчайзинга Российской Федерации по отраслям за 2018 и 2019 гг. Выборка взята по данным рейтинга лучших российских франшиз Forbes. По диаграммам можно проследить тенденции и изменения по таким отраслям, как: общественное питание, образование, автомобильный бизнес, розничная торговля, недвижимость, медицинские услуги, туризм, IT, логистика.

В 2019 году компании, которые занимаются недвижимостью, увеличили свое присутствие на 4 %. Доля общепита увеличилась на 3%, а доля медицинских услуг (13 % в 2018 году, 7% в 2019 году) и розничной торговли (27 % в 2018 году, 20% в 2019 году) сократилась. Предприятия, которые занимаются логистикой, туризмом, IT и автомобильным бизнесом, сохранили свои позиции в рейтинге.

Наблюдается тенденция развивающихся и образовательных франшиз для детей. За сегментом образования в 2018 году было 17 %, в 2019 году уже 23%. Это обосновывается ростом рождаемости в России.

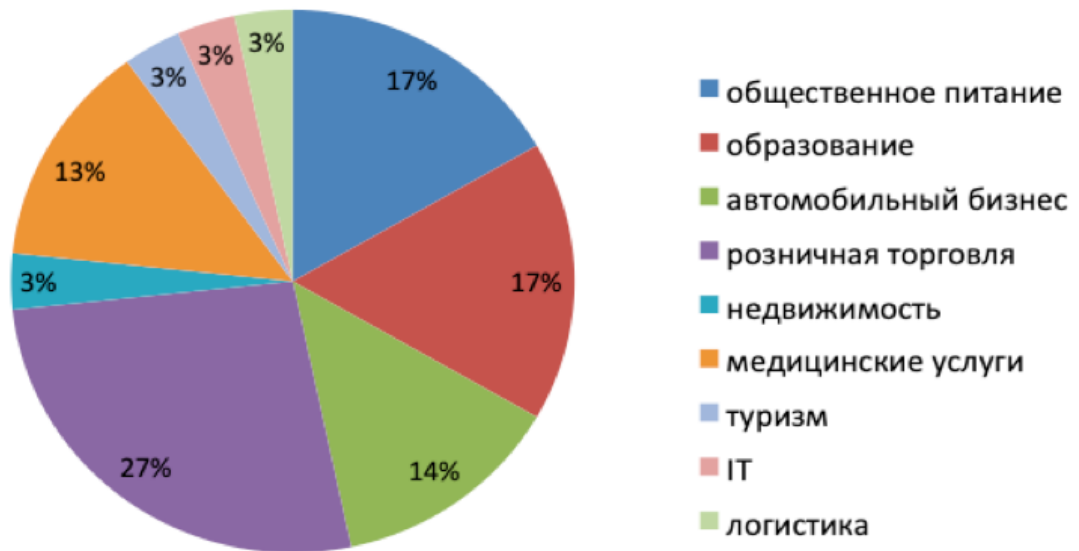


Рисунок 20 – Общая структура рынка франчайзинга по отраслям за 2018 год
Источник: составлено автором по [243]

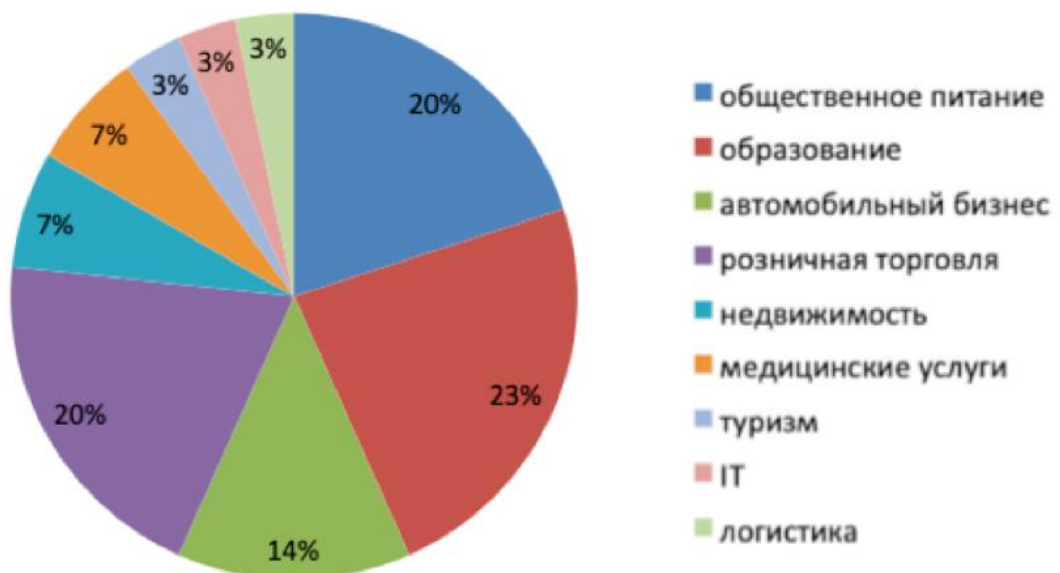


Рисунок 21 – Общая структура рынка франчайзинга по отраслям за 2019 год
Источник: составлено автором по [222]

В целом, можно говорить о том, что в России вырос интерес к франчайзингу. Автор обосновывает это тем, что, по сравнению с другими способами масштабирования бизнеса, франчайзинговая система позволяет компаниям стать более устойчивыми и прибыльными.

По нашему мнению, существуют следующие предпосылки дальнейшего роста франчайзинга в России (Таблица 6):

Таблица 6 – Предпосылки развития франчайзинга

Предпосылки	Описание
Глобализационные	Тенденции к развитию международного рынка товаров и услуг, увеличение темпов мирового научно-технического прогресса в экономике, производстве и торговле, проникновение глобальных компаний на национальные рынки
Экономические	Возможность освоения новых видов хозяйственной деятельности, особенно в регионах. Дополнительные информационные, финансовые и интеллектуальные ресурсы
Социальные	Растущий интерес населения к предпринимательской сфере. Спрос на новые рабочие места.
Правовые	Развитие законодательства в области предпринимательства, интеллектуальной собственности, выстраивание легитимных договорных отношений
Финансовые	Доступ к кредитным ресурсам, инвестированию. Возможность высвобождения дополнительных внутренних финансовых ресурсов за счет расширения франчайзинговой системы
Организационные	Изменение институциональной среды в сфере предпринимательства. Расширение малого бизнеса за счет создания новых оптимизированных, наиболее эффективных, гибких и устойчивых систем бизнеса

Источник: составлено автором [146]

Но несмотря на предпосылки, все еще остается ряд барьеров, препятствующих развитию франчайзинга в малом бизнесе в России. Основной проблемой в этой области является выработка управленческого решения, которое позволит наиболее эффективно масштабировать бизнес с учетом таких факторов как: условия конкурентной борьбы, возможность формирования бюджета, потенциально возможная доходность, а также общие и специфические риски [18,с.165-170].

Рассмотрим специфику рисков при внедрении франчайзинга. Однако эту специфику возможно выявить только при условии, что будут представлены существующие подходы к общим рискам при масштабировании бизнеса.

По мнению Абчука В. А., Быковой И.В., Месропяна М.А., Копыловой О.В. выделяются следующие виды общих рисков (Рисунок 22):



Рисунок 22 – Общие риски при масштабировании бизнеса

Источник: составлено автором на основе [18; 37; 79; 96; 140]

Предпринимательский риск включает следующие риски [37]:

1. Имущественный:

- потеря имущества по причинам, которые не связаны с производственной деятельностью (например, стихийные бедствия, кражи).

2. Производственный:

- риск сбоя или остановки процессов;
 - риск получения низкого качеством сырья;
 - риск нарушения технологий производства и пр.;

3. Сбытовой риск (например, невыполнение обязательств по поставкам)

4. Риск конкурентоспособности:

- риск утратить конкурентное преимущество или положение на рынке;

5. Операционный риск:

- риск принятия неправильных управленческих решений;
 - риски, связанные с выстраиванием организационной структуры;
 - риски, связанные с неэффективностью внутреннего контроля;
 - риск сбоя при функционировании систем.

Коммерческий риск возникает в ходе коммерческой деятельности предприятия, его составляющими являются финансовый и торговый риски:

- финансовый риск проявляется при работе со средствами предприятия и оценивает такие факторы как: изменение курса валюты, невозможность оплаты средств кредиторами, несбалансированность денежных потоков предприятия и пр.);

- торговый риск подразумевает риски, связанные с позиционированием товара на рынке, с исследованием каналов продвижения, с формированием ценовой политики и маркетинговыми мероприятиями [79].

Инвестиционный риск при процессах масштабирования бизнеса включает риск упущенной выгоды и снижения доходности предприятия [18, с. 165-170].

При анализе чувствительности к риску проекта при масштабировании бизнеса обычно также моделируются следующие категории рисков (Рисунок 23):



Рисунок 23 – Риски при масштабировании бизнеса

Источник: Составлено автором по [53; 140]

Риск существенного повышения арендной ставки применительно к франчайзингу может коснуться как франчайзера, так и франчайзи. Для его минимизации в договоре аренды прописываются конкретные сроки и возможные ситуации по повышению ставки, а также порог индексации не более определенной суммы в год. Для минимизации риска значительного увеличения цен на закупки необходимо проводить постоянный мониторинг поставщиков. При франчайзинге, как правило, предлагаются дополнительные скидки, так как обычно закупки ведутся на всю франчайзинговую сеть. Валютный риск возникает в случае, если ведется бизнес за рубежом, либо если там закупается оборудование, расходные материалы и пр. Рыночный риск появляется при сильном колебании спроса и продаж. Кадровый риск связан с возможными задержками развития бизнеса из-за сложностей с поиском или удержанием специалистов [140, с. 175-185].

Эти виды рисков рассматриваются при масштабировании малого бизнеса в общем. Если рассматривать франчайзинг более детально, то выделяются специфические риски, которые необходимо учитывать, как франчайзеру, так и франчайзи. В таблице 7 представлена градация специфических рисков и выделены их особенности.

Таблица 7 – Риски для франчайзера и франчайзи

Риски для франчайзи и франчайзера	
Для франчайзи	Для франчайзера
<ul style="list-style-type: none"> - недостаточная проработка стандартов ведения бизнеса и технологий франчайзером; - неверная оценка франчайзером возможностей рынка, как следствие отсутствие сбыта; - несоблюдение закона о конкуренции, расположение нескольких франчайзинговых точек на одной территории; - чрезмерное ограничение деятельности франчайзи со стороны франчайзера (например, обязательства закупки у определённых поставщиков при возможности приобретать необходимое на более выгодных условиях у прочих компаний), отсутствие гибкости в контракте; - досрочное прекращение франчайзингового договора без существенных нарушений со стороны франчайзи; - сложные условия выхода из договора; - отсутствие предварительной информации о финансовом положении компании, а также других данных до момента приобретения франшизы; - во франчайзинговом договоре не прописана точная формулировка передаваемых прав. Из рисков ситуаций в данном случае, может истекать срок действия товарного знака или может вестись судебное разбирательство по делу этого конкретного товарного знака; - неправильно просчитанная модель бизнеса, которая в дальнейшем несет дополнительные расходы; - нехватка средств на поддержание и развитие бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> - угроза для репутации, в случае невыполнения франчайзи условий договора, несоблюдение стандартов и инструкций; - сокрытие франчайзи полной или предоставление неточной информации о рынке сбыта и регионе; - риск утраты конкурентного преимущества в случае разглашения информации франчайзи; - несоблюдение договорных условий, отказ от выплаты роялти или неполная его оплата; - недобросовестное использование торговой марки и фирменного стиля в случае расторжения франчайзингового договора; - сокрытие прибыли франчайзи
<ul style="list-style-type: none"> - риск недобросовестности партнеров; - нарушение терминологии в договоре (частая ошибка - использование термина "торговая марка", вместо понятия "торговый знак") 	

Источник: обобщено и составлено автором по [31, с. 37; 45; 48; 55, с. 158-160; 140; 142]

Отсюда следует ряд внутренних барьеров, которые замедляют развитие франчайзинговых отношений. На микроуровне можно выделить отсутствие профессиональной этики, навыков ведения бизнеса и финансовых ресурсов для развития как у франчайзера, так и у франчайзи [26, с.1107-1109; 34, с.16-17].

Схема барьеров микроуровня представлена на рисунке 24:

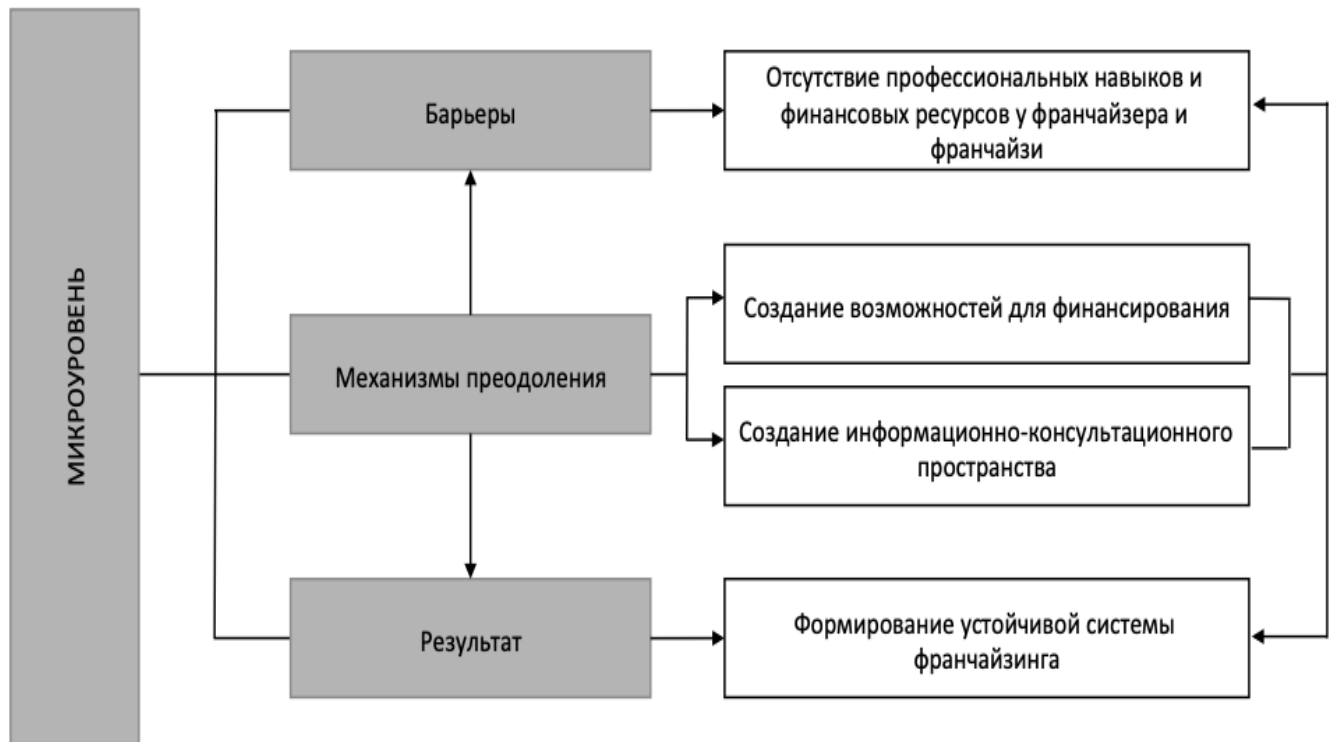


Рисунок 24 – Барьеры микроуровня, препятствующие развитию франчайзинга

Источник: составлено автором

Данные барьеры значительно замедляют развитие всей франчайзинговой системы и подрывают устойчивость компании. В случае создания возможностей для финансирования и информационно-консультационного пространства, участники франчайзинговых отношений смогут нарастить предпринимательский потенциал и развить систему франчайзинга, масштабируя бизнес. При этом реализацию механизма преодоления барьеров необходимо проводить как внутри организаций, так и на внешнем уровне, проводя меры, способствующие развитию положительного климата для франчайзинговых компаний.

В свою очередь, на мезоуровне среди барьеров можно выделить отсутствие прозрачности франчайзинговых отношений в конкретных сферах ведения бизнеса, а также различия по специфике ведения бизнеса в регионах. (Рисунок 25)

Формирование прозрачного информационного пространства позволит потенциально увеличить количество новых франчайзи, улучшит взаимодействие между участниками франчайзинговой системы, укрепит связи между франчайзером и франчайзи, повысит конкурентоспособность компании.



Рисунок 25 – Барьеры мезоуровня, препятствующие развитию франчайзинга

Источник: составлено автором

Существует и другой ряд барьеров, мешающих развитию франчайзинга на макроуровне: недостаточное развитие законодательной и нормативной базы (например, необходимость заключения дополнительных договоров, помимо договора коммерческой концессии; защита только товарного знака, проблема расторжения договора и постдоговорная ответственность сторон, защита ноу-хау; сложности при регулировании международных франчайзинговых отношений), высокая бюрократизация, отсутствие инструментов государственной поддержки [34, с. 14-16; 106, с. 895-898; 159, с. 192-193].

На макроуровне разработка механизмов по преодолению барьеров (в виде отсутствия на организационно-экономическом и правовом уровне конкретных инструментов государственной поддержки франчайзинга) будет заключаться в формировании и изменении законодательства в области франчайзинга, а также в создании программ государственной поддержки. (Рисунок 26)

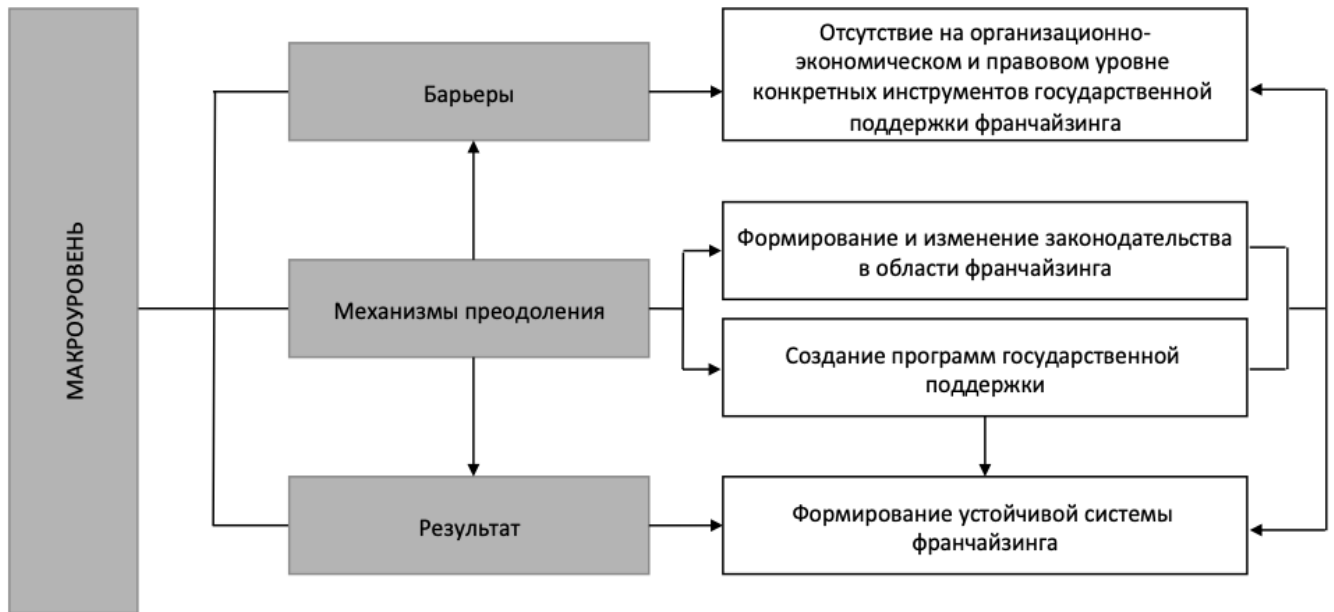


Рисунок 26 – Барьеры макроуровня, препятствующие развитию франчайзинга
Источник: составлено автором

Таким образом, возможности для развития на макро-, мезо-, микроуровнях заключаются в выстраивании полноценной деловой среды, которая поможет компаниям малого бизнеса развиваться с помощью франчайзинга.

Среди основных мер по расширению использования франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в России, необходимо выделить следующие:

1. Проработка законодательства в области франчайзинга, усовершенствование законодательных актов, которые упростят взаимодействие между участниками франчайзинговых отношений и закрепят юридически их полную ответственность перед друг другом, а также перед государством;

2. Создание системы мер государственной поддержки франчайзинга для расширения малого бизнеса;
3. Создание условий для эффективного обмена информацией между участниками франчайзинговых отношений;
4. Развитие кредитных программ, стимулирующих предпринимателей к открытию предприятий с помощью франчайзинга;
5. Создание новых и поддержка действующих консультационных центров по популяризации франчайзинга.

Учитывая, что финансовая составляющая в стимулировании использования франчайзинга, по нашему мнению, является одной из самых значительных, необходимо осуществить диагностику потребностей предпринимательских структур и возможностей финансовых организаций в ее предоставлении и использовании.

2.2 Диагностика возможностей для финансового обеспечения франчайзинговой деятельности в малом бизнесе

С 2012 по 2019 год оборот малого и среднего бизнеса в России удвоился, превысив 50 триллионов рублей. В 2017 годы был зафиксирован активный рост малого бизнеса, однако уже к 2019 году был зафиксирован спад. На данный момент в Российской Федерации числится более 6 миллионов субъектов МСП с численностью работников 15,8 млн чел., что составляет более 20% от числа всего занятого населения [181]. За 2018 год численность занятых снизилась на 2%, а динамика роста МСП по итогам года замедлилась. В 2017 году инвестиции в малый бизнес увеличились на 24,6 %, однако в 2018 динамика капиталовложений снизилась. В то же время, согласно национальному проекту «Малое и среднее предпринимательство», доля МСП в ВВП России должна увеличиться на 10% к 2025 году, а число рабочих мест вырасти до 25 миллионов. Кроме того, ожидается

прогноз на рост экспорто-ориентированных компаний, их число количество должно вырасти в-среднем на 4% [181].

Специалистами платформы для краудфандинга Penenza [254]. в 2019 году был проведен анонимный опрос про источники финансирования. В опросе участвовали 600 респондентов: собственники, генеральные и финансовые директора, главные бухгалтеры малых и средних компаний России. 40% от всех опрошенных заявили, что на время открытия бизнеса брали кредит на себя как на физическое лицо, 28 % финансировали члены их семей и друзья, к бизнес-партнерам обращались 21 %, по 4 % приходится на займы в МФО и на краудфинансовых платформах, 1% привлекали венчурные инвестиции (Рисунок 27) [254].

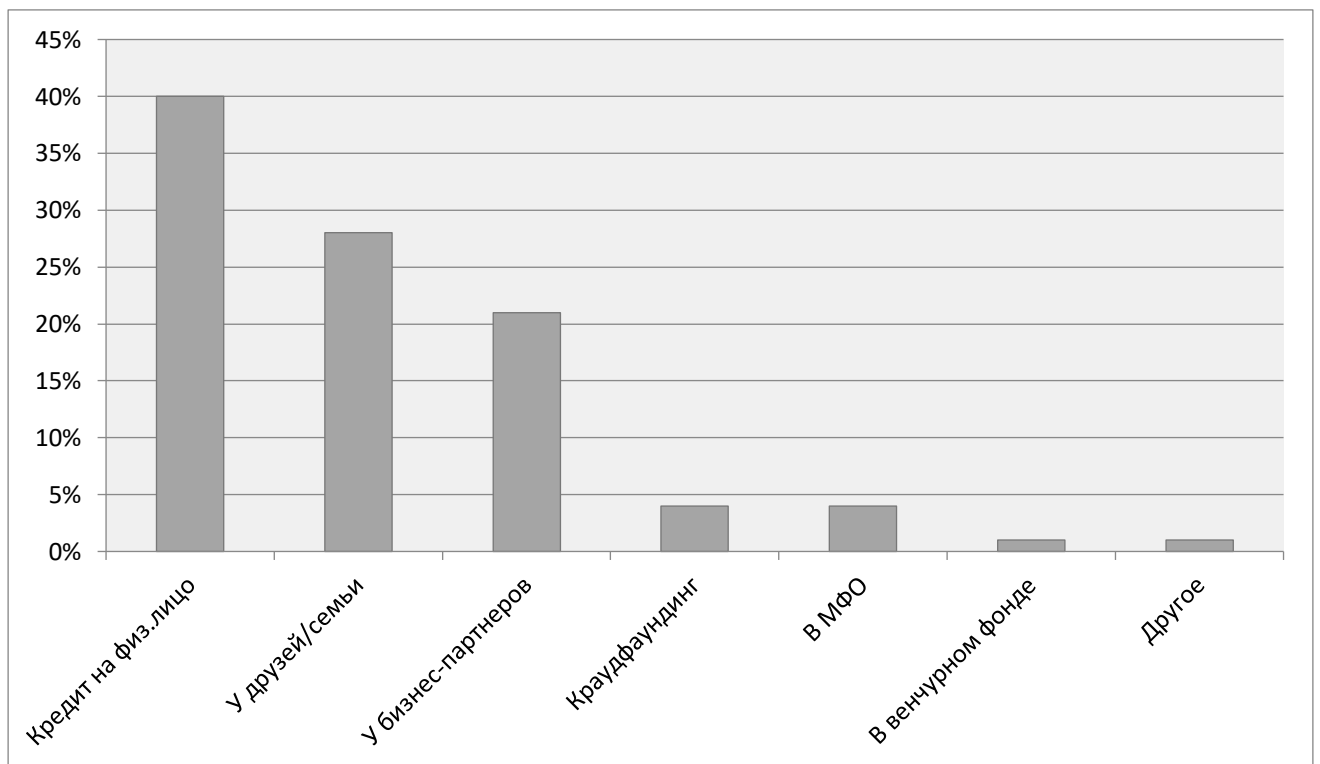


Рисунок 27 – Источники первоначального финансирования

Источник: составлено автором по [254]

27 февраля 2019 года на XIV Ежегодной конференции «Финансы растущему бизнесу» (организована агентством RAEX) среди основных проблем, замедляющих рост малого бизнеса, было указано отсутствие финансирования.

Так, совокупный объем кредитования малого и среднего бизнеса с 2010 по 2019 год вырос вдвое (на 3.8 трлн руб.), однако доля в суммарном кредитовании юридических лиц соответствует уровню 2010 года, составив 15,1% по данным на 01.01.2019 года, несмотря на то, что в 2012 году данный показатель составлял 22,9%. По отношению к совокупному портфелю общий объем просроченной задолженности по кредитам МСП за 2018 год уменьшился с 14,9 до 12,4 %. Эти данные показывают хорошие перспективы кредитования. Что касается темпа роста кредитов для МСП, то в 2018 году он составил 11,4 %. Показатель существенно снизился, так как в 2017 году он составлял 15,4 %. Отрицательная динамика объясняется ужесточением денежно-кредитной политики Центрального Банка России [182; 225]. Общий объем кредитов, выданных субъектам МСП представлен на рисунке 28:

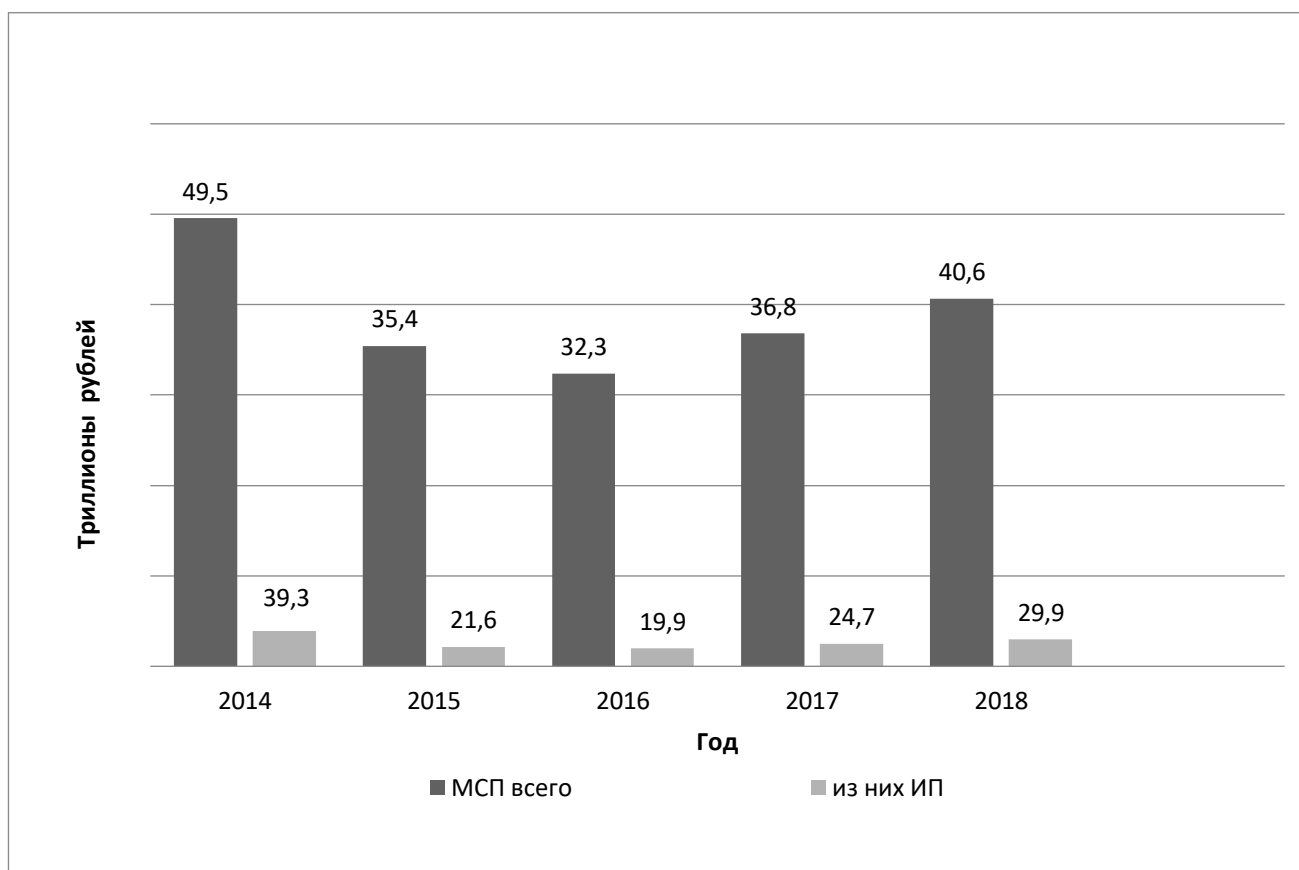


Рисунок 28 – Объем кредитов, предоставленных субъектам МСП в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах

Источник: составлено автором по [225]

По оценке экспертов, общая потребность малого бизнеса в кредитных средствах удовлетворяется не более чем на 17% [180].

В России, согласно индексу RSBI (разработан общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «Опора России» совместно с Промсвязьбанком) по данным за 2 квартал 2019 года, оценка восприятия доступности финансирования по сравнению с 4 кварталом 2018 года повысилась с 49,2 до 49,8. [188]. В опросе участвовало 2300 компаний в 23 регионах России, 77 % составляли компании-представители микро-бизнеса, 18% - малого, 5% - среднего бизнеса. Рассматривались такие отрасли как производство (21%), торговля (38%) и сфера услуг (41%). Второй квартал 2019 года сопоставим с показателями 2 квартала 2016 года и 1 квартала 2017 года. Стоит отметить, что показатель не варьировался 2 квартала подряд, т.к. условия получения кредитов не меняются [188]. (Рисунок 29).

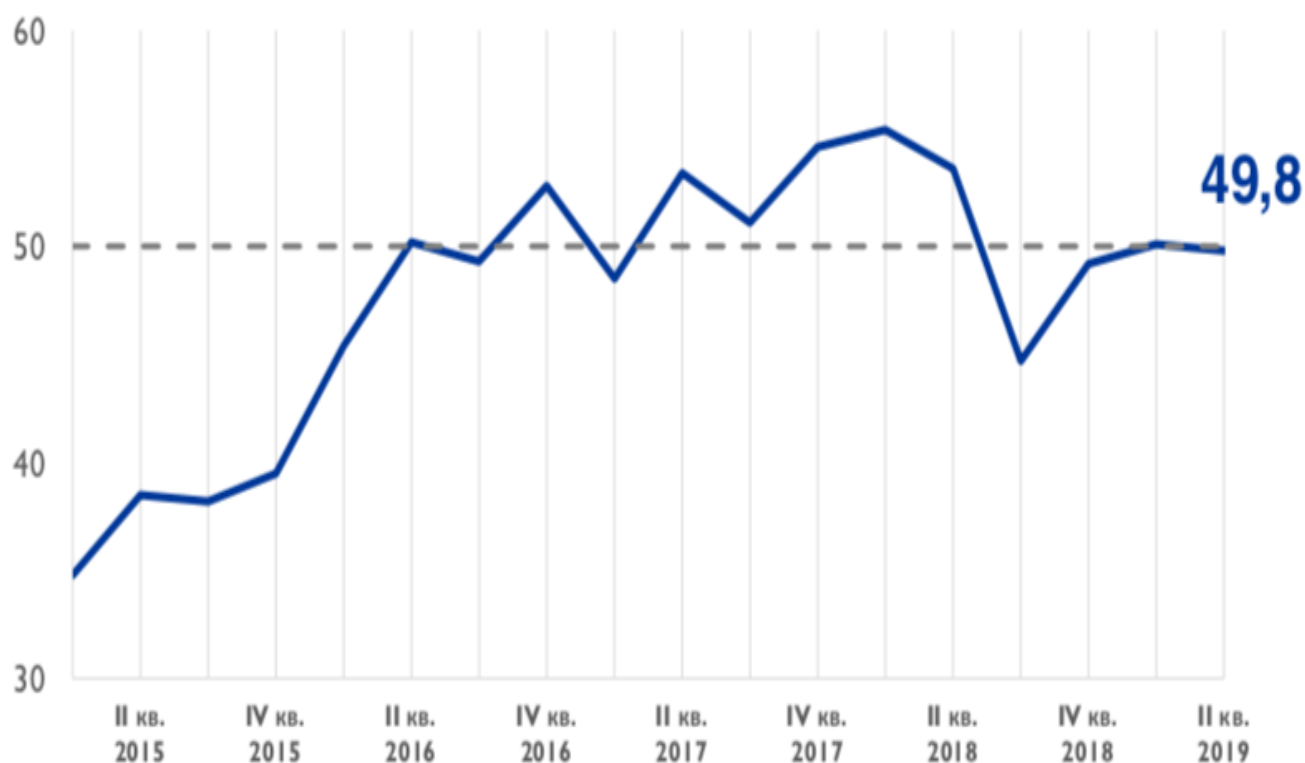


Рисунок 29 – Доступность финансирования в России по данным на 2 квартал 2019 года

Источник: [174, 177, 188]

Спрос на кредиты в регионах отражен на рисунке 30:

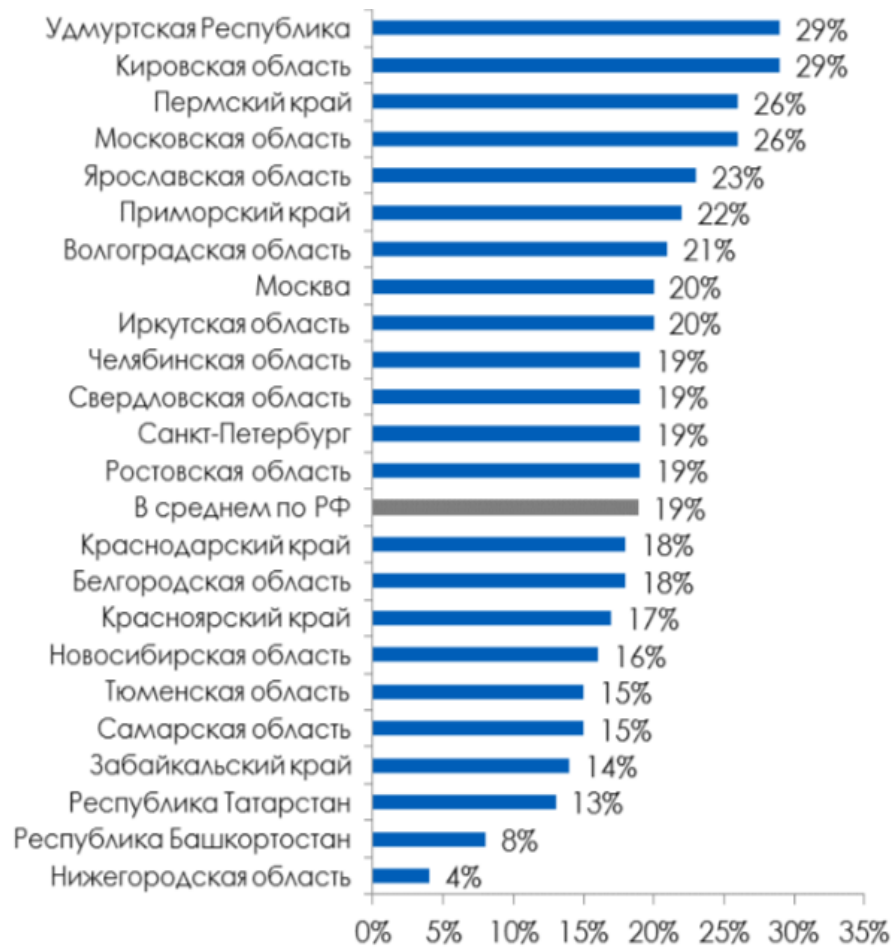


Рисунок 30 – Спрос на кредиты в регионах

Источник: [188]

Наибольший спрос на кредиты отмечен в Удмуртской Республике (29%), Кировской (29%), Московской области (26%) и Пермском крае (26%). Наименьший спрос зафиксирован в Нижегородской области (4%) и Республике Башкортостан (8%). В среднем по Российской Федерации зафиксирован показатель 19%.

Предварительная оценка на 3 квартал 2019 года показывает, что ожидания субъектов малого и среднего бизнеса останутся на прежнем уровне, а ситуация в рамках изменения возможности кредитования не изменится – об этом заявили 63% опрошенных, 17% считают, что получить финансирование достаточно

сложно. Согласно мнению опрошенных по результатам 2018 года кредитные средства получить было легче по сравнению с 2019 годом (Рисунок 31):

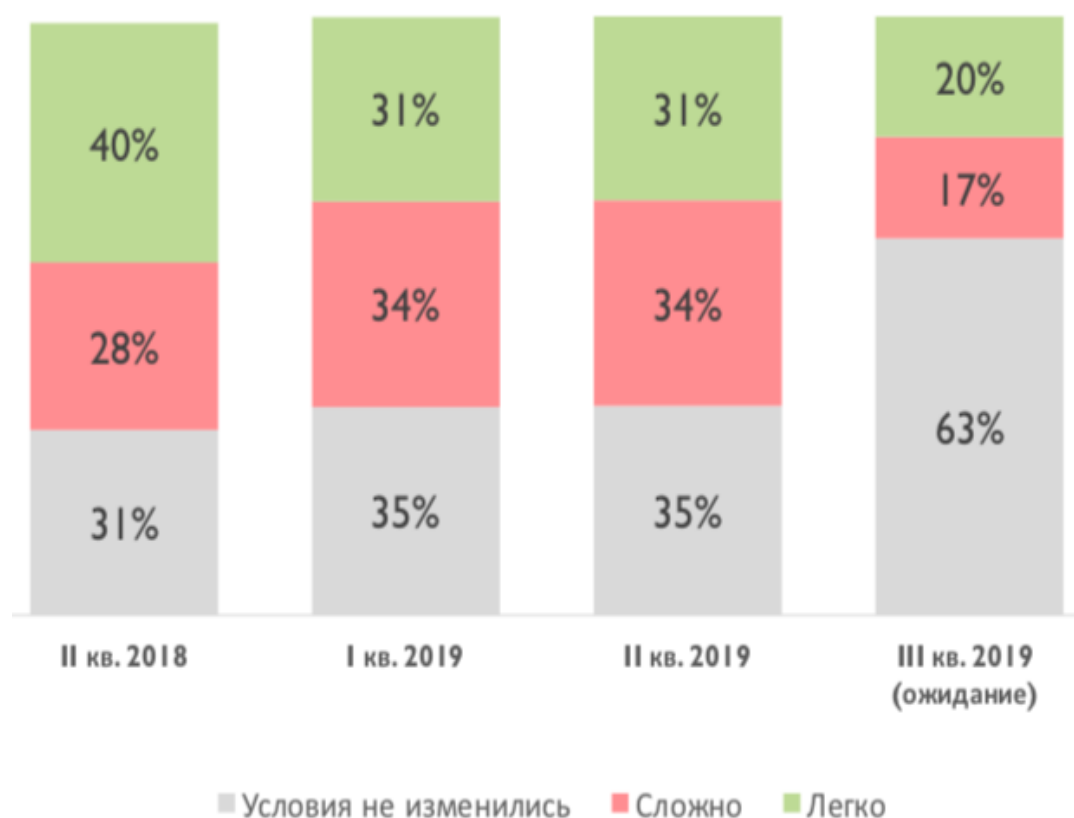


Рисунок 31 – Данные опроса МСП по легкости получения кредитных средств
Источник: [177, 188]

Мнения российских исследователей по вопросу финансирования разделяются. Пекова А.Л. [106, с.895-898] отмечает явное снижение по показателям при кредитовании банками предпринимателей, планирующих приобрести франшизу или уже осуществляющими такую деятельность. По мнению Ицковой А.С. [71], банки и лизинговые организации предпочитают взаимодействовать именно с франчайзерами и франчайзи по сравнению с другими представителями бизнес-сообщества [142].

Как отмечают Жулина Е.Г., Кузнецова И.В., Мягкова Т.Л. среди факторов, которые стимулировали рост числа франшиз за последнее время, было появление новых источников банковского финансирования, ориентированных на открытие

бизнеса по франшизе, упоминаются такие банки, как Сбербанк, ВТБ и Райффайзенбанк [61, с.85].

Данные противоречия вводят в заблуждение потенциальных предпринимателей и франчайзи, а, кроме того, не дают понимания о наличии возможности получить в настоящий момент заемные средства под открытие франшизы. В то же время актуальность вопроса обоснована тем, что для потенциального франчайзи существует ряд преимуществ получения кредитных средств под франшизу, таких как:

- возможность закупки более современного оборудования, необходимого для работы;
- отсутствие необходимости экономить на рекламных и прочих расходах;
- возможность закупки большего количества товарных запасов;
- экономия собственных средств;
- отсутствие необходимости привлекать инвестора и пр.

По данным портала Банк-бизнес.ру [178] существуют следующие этапы получения кредита для потенциального франчайзи:

1. Переговоры с франчайзером, подписание франчайзингового договора и утверждения плана работы (бизнес-плана).
2. Выбор банка. Подача заявки на кредитование и предоставление всех необходимых документов.
3. Одобрение заявки, встреча с менеджером банка. Подписание договора с банком. На этом же этапе клиент должен предоставить полный пакет документов, в том числе на залоговое имущество и поручительство.
4. Оплата первоначального взноса.
5. Получение необходимой суммы.
6. Выполнение обязательств по погашению кредита, согласно условиям договора по установленному банком графику.

Также в обзоре портала приводится анализ семи банков на предмет выдачи кредитов под приобретение франшизы: Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Райффайзенбанк, Банк Интеза, ВТБ Банк Москвы, ФК Открытие.

Таблица 8 – Банки Российской Федерации, предоставляющие кредит под франшизу

Банк	%-ставка	Сумма	Срок
ВТБ 24	от 10,9%	до 5 млн руб.	До 10 лет
Альфа-Банк	от 12,5%	до 6 млн руб.	До 3 лет
Райффайзенбанк	11%	до 4,5 млн руб.	До 5 лет
Банк Интеза	от 10,6%	от 1 млн руб.	До 7 лет
ВТБ Банк Москвы	от 11,5%	до 150 млн руб.	До 7 лет
ФК Открытие	от 10%	до 1 млн руб.	До 7 лет
Сбербанк	от 14,52%	до 5 млн руб.	До 4 лет

Источник: составлено автором по [178]

Данные таблицы 8 показывают, что существуют кредитные продукты под открытие франшизы со ставкой от 10% и возможным объемом финансирования до 150 млн руб. Актуальность информации на текущий момент не подтверждена, дополнительные исследования не проводились. Поэтому автором было проведено исследование по условиям предоставления банками финансирования под открытие франшизы, а также проверка вышеуказанных банков на предмет наличия соответствующих кредитных продуктов. (Полные материалы исследования приведены в Приложении Б и Приложении В). Для этого из выборки был удален банк ВТБ Банк Москвы (10 мая 2016 года большая часть

активов и обязательств перешла в ВТБ) [173]. В оставшуюся выборку автором был добавлен профильный банк для малого и среднего бизнеса МСП-Банк, а также крупные банковские структуры – Совкомбанк и Тинькофф-Банк. Анализ проводился посредством обращения на официальные сайты кредитных организаций, актуализации информации в формате телефонного обзвона на горячую линию, а также консультаций с профильными специалистами банков. Автором также был проведен анализ научных статей и монографий, в которых были отсылки к кредитным продуктам по франчайзингу.

По мнению Потаповой А.Н., Салогубовой Н.В., на данный момент сложно найти программу, позволяющую приобрести франшизу с помощью кредитных средств, при этом в их работах подробно рассмотрена и рекомендована программа «Бизнес-старт» от Сбербанка, которая предоставляет возможность получения кредитных средств под бизнес-план, а также под франшизу из списка компаний, утвержденных банком [108, с. 146-149]. На этот продукт также ссылаются Бадоев С.Х, Кантеев В.А., которые выделяют среди преимуществ то, что для получения средств не нужно оформлять обеспечение, иметь опыт в предпринимательской деятельности, кроме того, программа позволяет получить до 80% от необходимой суммы для открытия франшизы. Исследователи упоминают, что похожие продукты предлагают ВТБ, Райффайзенбанк, Росбанк, а также прочие финансовые компании [28, с. 15-18].

На портале о бизнесе и технологиях VC.ru [170] есть информация о профильных программах для франчайзи, таких как «Бизнес-Старт» от Сбербанка и программа «Франчайзинг» от ВТБ. Программа «Бизнес-Старт» была запущена в 2011 году и предоставляла возможность получить кредитные средства под приобретение франшизы от франчайзеров – партнеров: сеть ресторанов быстрого питания Subway, магазины игрушек «Бегемотик», магазины «Экспедиции», сеть кафе «Сбарро» и другие. Однако в апреле 2015 года Сбербанк приостановил выдачу новых кредитов по программе. Программа «Франчайзинг» от Банка ВТБ просуществовала в рамках пилотного проекта с мая по ноябрь 2017 года и была приостановлена банком. Заемщики могли привлечь кредитные средства в объеме

от 850 000 до 10 000 000 рублей сроком до 5 лет при ставке от 12,5% до 16,5% годовых. В настоящий момент программ в продуктовой линейке ВТБ и Сбербанка нет, о чем свидетельствует аналитика официальных сайтов и данные телефонного обзвона специалистов банка.

При анализе семи кредитных продуктов для малого бизнеса и 2 кредитных продуктов для физических лиц в банке ВТБ автором не было выявлено наличие решений для потенциальных франчайзи. Самой доступной программой для малого бизнеса является кредитный продукт «Экспресс-кредитование». Продукт позволяет привлечь от 500 000 рублей до 5 млн рублей на срок до 5 лет под 13-16% годовых. На суммы свыше 3 млн рублей банк требует обеспечение на эквивалентную сумму, до 3 млн рублей без залогового имущества. Также обязательным требованием со стороны банка является поручительство юридических или физических лиц и наличие существующего бизнеса со сроком действия от 6 месяцев. Одним из условий является подтверждение доходов от действующего бизнеса, что становится существенным барьером для потенциальных франчайзи. Ввиду отсутствия специализированных кредитных продуктов под франчайзинг, специалисты предлагают обратить внимание на кредитный продукт «Кредит наличными» для физических лиц, который позволяет привлечь от 100 000 до 5 000 000 рублей под 11-19% годовых на срок до 7 лет. При этом у потенциального предпринимателя нет необходимости иметь действующее юридическое лицо. Банк выдвигает следующие требования к заемщику: гражданство Российской Федерации, постоянная регистрация в регионе присутствия банка, подтверждение постоянного источника дохода, среднемесячный доход не менее 15 тыс рублей, что подтверждается справкой 2-НДФЛ или справкой по форме банка с отражением доходов за последние полгода. При оформлении кредита на сумму свыше 500 000 рублей заемщик будет обязан предоставить копию трудовой книжки.

Автором было проанализировано 12 кредитных продуктов для малого бизнеса и 4 продукта для физических лиц в Сбербанке. По результатам телефонного интервьюирования сотрудников службы поддержки, кредитные

продукты для приобретения франшизы отсутствуют. В настоящее время самыми подходящими продуктами Сбербанка для потенциальных франчайзи является кредит «Доверие» для малого бизнеса и потребительский кредит для физических лиц. Кредит «Доверие» позволяет привлечь кредитные средства в объеме от 100 000 до 1 млн рублей при ставке 15,5% - 17% годовых на срок 3-х месяцев до 3-х лет. Сбербанк наряду с ВТБ предъявляет высокие требования по минимальному сроку ведения бизнеса, отсутствию убытков и просроченных задолженностей, наличию зарегистрированного юридического лица, постоянной или временной регистрации. Подобные требования создают сложности для потенциального заемщика, поэтому наиболее подходящим вариантом под приобретение франшизы является, на взгляд автора, потребительский нецелевой кредит для физических лиц с лимитом средств от 30 000 до 5 млн рублей при ставке от 11,9 % до 19,9% годовых на срок от 3-х месяцев до 5-ти лет.

В ходе анализа кредитных продуктов банков Альфа-Банк, Совкомбанк, Райффайзенбанк были изучены 23 кредитных продукта для физических лиц и 22 кредитных продукта для малого бизнеса. Как и в банках ВТБ и Сбербанк, во всех трех банках отсутствуют кредитные продукты для потенциальных франчайзи. Предъявляется требование к минимальному сроку существования действующего бизнеса от 10 до 24 месяцев (в зависимости от банка), необходимо предоставить документы о финансовых результатах деятельности ИП или юридического лица. Предлагаются к рассмотрению потребительские кредиты для физических лиц ввиду их большей доступности.

При анализе продуктов Тинькофф-Банка было изучено 3 кредитных предложения для частных лиц и 4 для малого бизнеса. Продуктов под приобретение франшизы или под открытие бизнеса не выявлено, однако программа "Кредит для ИП" не ставит требованием срок действия ИП и наличие подтверждения финансового состояния, что является положительным моментом для потенциального франчайзи при открытии бизнеса. Также можно воспользоваться продуктом для частных лиц "Кредит наличными". Продукты в этом банке имеют минимальные барьеры для их использования при сравнении с

продуктами других банков. Кредит для ИП «на любые цели» позволяет привлечь средства в объеме от 50 000 до 2 000 000 рублей от 12% годовых на срок от 3-х до 36-и мес. В таких же объемах и на тот же срок можно привлечь потребительский кредит для физических лиц. Требования к заемщикам: возраст 18-70 лет, нет действующих кредитов в банке, наличие расчетного счета в банке, зарегистрированное ИП, паспорт, СНИЛС или данные о работе для привлечения кредита для физических лиц.

Также автором были изучены продукты профильного банка по поддержке МСП - Акционерное общество «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства».

Следует отметить, что таким субъектам МСП как - инвестиционные фонды, кредитные и страховые организации (в том числе не банковские), НПФ, ломбарды, МФО, профессиональные участники рынка ценных бумаг, предприятия игорного бизнеса, участникам соглашения о разделе продукции, а также предприятия, производящие и/или реализацию подакцизные товары, финансирование не предоставляется.

Среди 13-и кредитных продуктов банка МСП на официальном сайте организации отсутствуют кредитные продукты для потенциальных франчайзи. При телефонном интервью сотрудников банка выявлено два продукта для стартапов и возможного приобретения франшизы - это "Семейный бизнес" и "Серебряный-бизнес".

По программе «Семейный бизнес» заемщик может привлечь от 1 млн руб. до 10 млн руб. по ставке 9,9% годовых на срок до 84 месяцев. Чтобы подать заявку, субъект МСП должен существовать с даты регистрации до даты подачи заявки не более 12-ти месяцев. При этом субъект МСП должен быть:

- зарегистрирован на портале «Бизнес-навигатор МСП»;
- иметь в штате не менее одного члена семьи для ИП или юридического лица (которым принадлежит 100% долей в уставном капитале);

- быть лицом, которое за последние 3 года до даты регистрации в качестве субъекта МСП, не являлось учредителем других юридических лиц, а также не было зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя.

Среди требований отражается необходимость поручительства единоличного исполнительного органа и поручительство всех близких родственников, которые имеют доли или работают в данной компании, обеспечение не менее 70% от размера основного долга по кредитному договору одним или несколькими видами следующего обеспечения: залог недвижимого или движимого имущества, поручительство региональных гарантийных организаций или получение независимой гарантии АО «Корпорация «МСП».

Помимо вышеперечисленной информации на странице продукта «Семейный бизнес» содержится список документов, необходимых для подачи заявки на кредит и памятка для самооценки заемщика. Список документов для потенциального предпринимателя включает: договор аренды/субаренды, справку ИФНС об открытых расчетных счетах, справки из всех обслуживающих банков с информацией об отсутствии или наличии к счетам заемщика платежей, неисполненных в срок; о наличии/отсутствии задолженности по кредитам, документы, характеризующие финансовое состояние и пр. Потенциальному заемщику нужен бизнес-план, подготовленный с помощью портала «Бизнес-навигатор МСП» и аналитический формуляр о деятельности. Существует еще ряд требований, однако эти отмечены как обязательные и основные. При повторном интервьюировании специалиста по продукту "Семейный бизнес" было установлено, что существует возможность привлечения средств для стартапа, но при наличии обеспечения кредита и поручительства.

Продукт "Серебряный-бизнес" предоставляет финансовую поддержку лицам в возрасте от 45 до 65 лет. В рамках программы заемщик может привлечь от 1 млн руб. до 10 млн руб. при ставке 8,5% годовых на срок до 84 месяцев. В рамках этого продукта к заемщику предъявляется почти идентичные предыдущему продукту требования.

Результаты анализа сайта банка показали наличие продукта «ДФО-микрокредит». Продукт предназначен исключительно для резидентов дальневосточного федерального округа. Здесь заемщик может привлечь от 100 тыс руб. до 500 тыс руб. под 9,6% годовых на срок до 36 месяцев. Требования к заемщикам и к обеспечению аналогичны предыдущим.

Таким образом, аналитика продуктов банка поддержки малого и среднего предпринимательства МСП – Банка показала отсутствие продуктов для потенциальных франчайзи. Рассмотренные выше продукты, которые теоретически могут использоваться потенциальными франчайзи для приобретения франшизы, на практике мало подходят для этих целей, т.к. ставят требованием наличие зарегистрированного юридического лица или ИП, возрастной ценз или требование к наличию членов семьи в штате организации, наличие 70% или более обеспечения займа и многое другое.

При анализе 5-и банковских продуктов ФК Открытие в разделе "Кредиты для бизнеса" и в телефонном интервью сотрудников банка продукты под открытие бизнеса с нуля или под приобретение франшизы не были выявлены. Во всех продуктах ФК Открытие к действующему бизнесу применяется требование на осуществление деятельности от 6 месяцев (и для продуктов, обеспеченных гарантиями фондов, в частности АО «Корпорации МСП»). Требуется поручительство юридических и фактических собственников бизнеса. Поручителями должны выступать физические и юридические лица, являющиеся владельцами с 51% и более совокупной доли уставного капитала заемщика, а также иные юридические и физические лица, определенные в периметр консолидации. Во всех кредитных продуктах основная сумма займа должна быть обеспечена каким-либо образом. В ФК Открытие потребительский кредит для физических лиц позволяет привлечь от 50 тыс руб. до 5 млн руб. под процент от 9,9% до 16,5% на срок от 2 до 5 лет. В Банке Интеза специалисты также предлагают рассматривать потребительские кредиты для физических лиц.

Таким образом, автором был проведен анализ и актуализирована информация по девяти банкам (Рисунок 32):

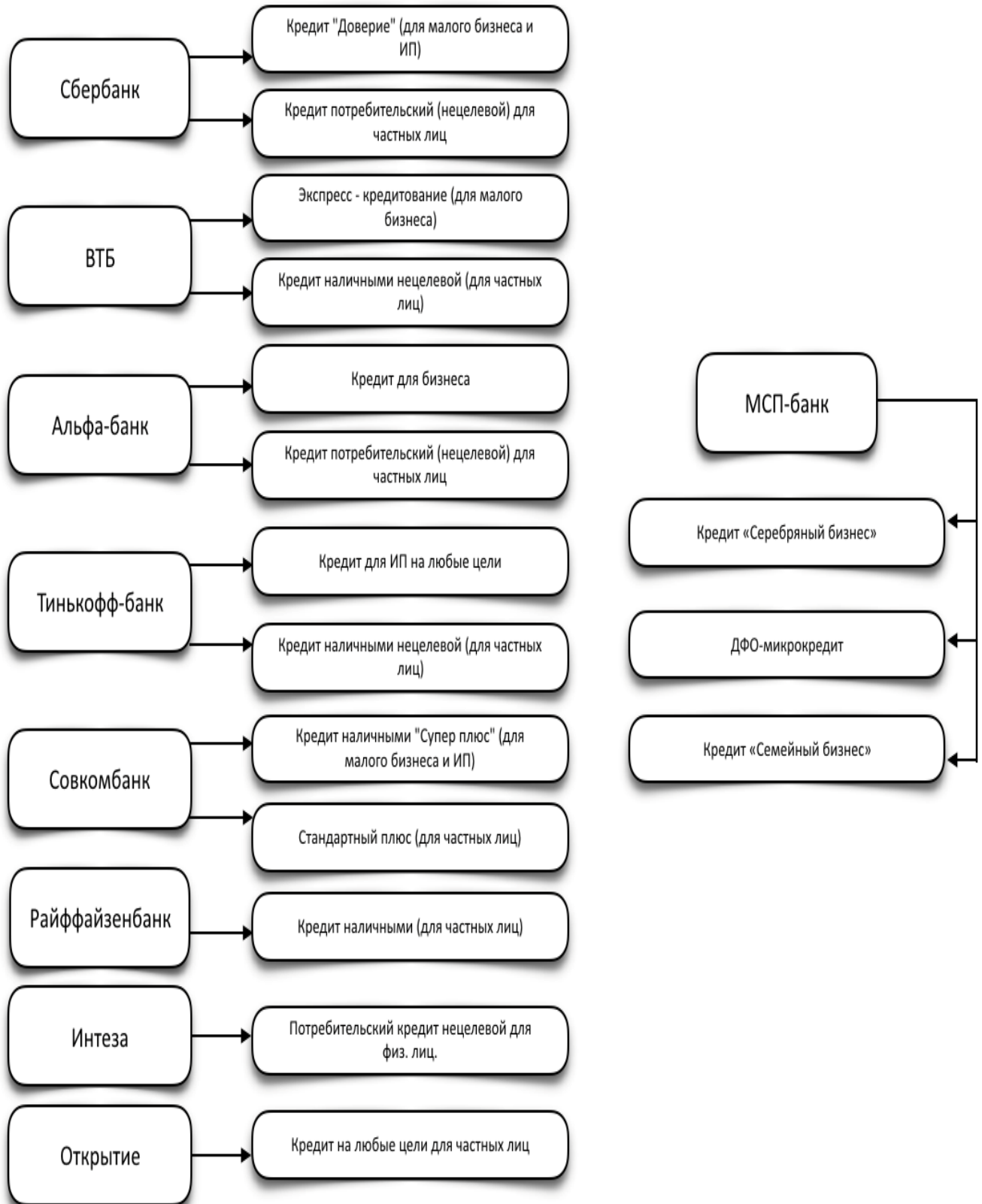


Рисунок 32 – Кредитные продукты под открытие бизнеса

Источник: составлено автором по материалам проведенного исследования (Приложение В)

При анализе кредитных продуктов для малого бизнеса и физических лиц было выявлено, что профильных продуктов, для потенциальных франчайзи на рынке не существует. Привлечение заемных кредитных средств для приобретения франшизы, не имея уже действующего ИП или юридического лица, невозможно. Минимальные требования к существованию бизнеса 3-6 мес. Существует целый ряд дополнительных обременяющих условий для будущих франчайзи. Для привлечения заемных средств необходимо обращаться либо к потребительским кредитам для физических лиц, либо к частным займам.

Многие банки не рассматривают франчайзи как благонадежных заемщиков, поэтому программы на открытие бизнеса с нуля они не финансируют. За рубежом данный фактор минимизируется за счет документов и отчетов по раскрытию информации. Подобная практика применяется в США, Австралии, Европейском союзе и прочих странах. Поэтому там существует множество программ для потенциальных предпринимателей. Ставки по кредиту на покупку франшизы варьируются от 2 до 8 % годовых: в Индии и Великобритании – 7-8 % годовых, в Австрии – 6%, во Франции – 2-4%, Испании – 5-6% годовых [131, с. 220].

Возможные варианты решения ряда проблем по повышению эффективности франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе могут быть сформированы на базе систематизации и адаптации зарубежного опыта к специфике Российской Федерации.

2.3 Сравнительный анализ особенностей применения франчайзинга в России и за рубежом

Одной из самых успешных стран по применению франчайзинга системы как на своем, так и на зарубежном рынке, является США. На период к 2019 году в США действует около 3383 различных франчайзера, 759 236 франчайзи в 29 индустриях и 226 суб-секторах, которые обеспечивают почти 18 миллионов рабочих мест и приносят экономике более 2,1 триллионов долларов [186, 251].

По данным IFA (Международной ассоциации франчайзинга) почти 4% всех малых предприятий в США являются франшизами. По оценкам, на долю франчайзинговой индустрии приходится примерно 50% всех розничных продаж в США. Примерно один из каждых 12-и предприятий в США является франчайзинговым бизнесом. За 2018 год было открыто 300 новых брендов. Средняя продолжительность франчайзингового контракта составляет 10 лет [255]. 37% от числа всех франчайзинговых компаний сосредоточено в сфере общепита, 63% - в других сферах [251].

В США с каждым годом растет количество франчайзинговых точек, это обосновано прежде всего тем, что существует множество программ финансирования для потенциальных франчайзи. Почти все франчайзеры США предоставляют внутреннее долговое финансирование, либо включают свою компанию в программы по кредитной банковской поддержке. Некоторые компании распределяют долю по привлеченному кредиту между франчайзером и франчайзи. Как правило, это доля от 15% до 75% от общего бремени задолженности. Кроме того, данная доля является примерной и многие франчайзеры готовы обсудить персональные условия для потенциальных франчайзи. Некоторые компании предлагают условия, при которых франчайзи оплачивает на протяжении нескольких лет проценты, и только после 5-10 лет отдает основную сумму кредита [242]. Компания Ace Hardware, например, обеспечивает внутреннее финансирование на закупки, чтобы помочь существующим франчайзи открыть новые магазины, не обращаясь к банкам. Международная сеть UPS предлагает аналогичную программу для финансирования, а Marco's Pizza имеет фонд прямых инвестиций для предоставления кредитов квалифицированным франчайзи [163].

Некоторые франчайзеры также сообщают, что финансовые брокеры, заинтересованные в крупных сделках, обращаются к ним с просьбой привлечь для них потенциальных заемщиков. Это возможность финансирования доступна франчайзи через франчайзеров, как через трастовый фонд. Группы небольших

банков, имеющих средства для инвестирования, вносят вклад в данные фонды со всей страны [242].

Также франчайзеры предлагают программы по финансированию закупки оборудования, оплаты паушального взноса, эксплуатационных расходов. В дополнение к финансированию части первоначальных затрат, франчайзер обычно договаривается с лизинговыми компаниями об аренде оборудования, необходимого для запуска франшизы. Это может быть существенной частью финансирования, поскольку оборудование часто составляет от 25% до 75% от общих затрат на запуск франшизы [163; 165].

Для сравнения в Российской Федерации франчайзеры не участвуют в софинансировании, но в соответствии Постановлением Правительства Москвы от 06.08.2019 № 982-ПП [6] Департаментом предпринимательства и инновационного развития города Москвы создана программа по субсидированию для субъектов МСП, осуществляющих деятельность по договору коммерческой концессии (франчайзинг), которая возмещает часть затрат на выплату по кредитным процентам, на уплату платежей по лизингу и на приобретение оборудования [226].

Однако для получения субсидии требуется выполнение ряда условий:

- необходима регистрация налогоплательщика на территории Москвы не менее 6 месяцев до дня подачи заявки;
- должен быть зарегистрированный договор коммерческой концессии, заключенный не ранее чем за 12 календарных месяцев, предшествующих месяцу подачи заявки на предоставление субсидии;
- субъект МСП не должен являться иностранным лицом, доля участия иностранных лиц, зарегистрированных на территории или в государстве из перечня Минфина Российской Федерации как льготные налоговые территории, не раскрывающие информацию, не должна превышать пятидесяти процентов;
- оборудование должно быть приобретено не ранее дня заключения договора коммерческой концессии;
- оборудование должно быть поставлено на баланс субъекта МСП;

- оборудование входит в 4 – 10 амортизационных групп (за исключением транспортных средств), согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 1 января 2002 г. № 1 «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы» [7].

- у заявителя не должно быть действующего договора о предоставлении субсидии из бюджета города Москвы на аналогичные цели;

- на день подачи заявки у заявителя не должно быть просроченной задолженности по налогам, сборам и иным обязательным платежам в бюджет;

- в отношении субъекта МСП не должно быть открыто процедуры банкротства, реорганизации, ликвидации;

- не должно быть нарушений в течение последних 3 лет по обязательствам по субсидиям, выданным из бюджета г. Москвы;

- по требованию должна быть обеспечена возможность для проверки хозяйственной деятельности организации [6; 226].

Субсидии предоставляются в рамках одного договора коммерческой концессии в период со дня заключения договора до окончания срока действия финансовой аренды (лизинга), но не более чем на три финансовых года. Максимальная сумма субсидии – 1 млн руб. При приобретении иностранного оборудования компенсируется до 25% от суммы лизинговых платежей, при приобретении отечественного оборудования — до 35 % от суммы лизинговых платежей (без НДС) [6; 226].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что определенные меры по поддержке франчайзинга стали разрабатываться, однако пока они имеют ряд ограничений и рассматриваются для города Москвы.

Другой вариант финансирования в США - это открытие кредитной линии Home-equity или «вторая ипотека». Кредитная линия Home-Equity позволяет привлечь средства под обеспечение недвижимостью. Под залог также возможно использовать такие активы как акции, облигации и прочие ценные бумаги. Кроме того, если франчайзер старше 59 лет и он имеет накопления, связанные с IRA (накопительный пенсионный счет), он может использовать средства для

инвестиций во франшизу. До 59 лет также возможен вывод средств из IRA, однако сумма будет облагаться налогом [242].

Одним из самых простых способов получения средств под открытие бизнеса являются программы по финансированию потенциальных франчайзи через кредиты SBA (Администрация малого бизнеса) и финансовые компании. SBA предоставляет широкий спектр финансовых услуг для малого бизнеса от микрокредитования на уже существующую задолженность до получения капитала на инвестиционные цели. В реестр SBA включаются проверенные франчайзинговые системы, которые предварительно передают копию документа о раскрытии информации о франшизе FDD, который содержит все основные данные о системе франчайзинга и о франчайзере. Поэтому включение компании в данный реестр является высоким индикатором качества франшизы. Когда франчайзинговая компания присоединяется к реестру, их соглашение о франшизе рассматривается SBA и утверждается для использования всеми франчайзи. Заявки на получение ссуды в Реестре франшиз обрабатываются непосредственно службами SBA, процесс происходит быстро и эффективно, поскольку нет необходимости пересматривать соответствующие соглашения о франшизе для каждой конкретной ситуации [189].

Приблизительно 10% всех ссуд SBA идут на программы для франчайзи, а размер кредитов колеблется от 250 000 до 2 миллионов долларов США. Большая часть этих денег идет на оплату вступительных взносов, улучшений для франшизы или на пополнение оборотного капитала [163; 250].

Часто банки предоставляют доступные программы по кредитам с гарантией SBA, на данные программы последние дают гарантию до 90 % от суммы. Малые предприятия подают кредитную заявку банку для первоначального рассмотрения, и, если кредитор считает заявку приемлемой, он направляет ее на анализ кредитоспособности в ближайший офис SBA, где идет проверка документа по раскрытию информации. После одобрения SBA кредитор может выдать необходимую сумму. Также заявку на получение кредита можно подать и без одобрения SBA, в таком случае компания-франчайзер направляет напрямую в

банк копию FDD, которая показывает кредитоспособность компании, а также эффективность текущей франчайзинговой системы [250].

Как правило, у франчайзера есть собственный специалист по финансированию, который помогает франчайзи пройти через процесс кредитования, либо он сотрудничает со сторонним кредитным брокером. Одним из таких кредитных брокеров является VoeFly, брокерская фирма, которая работает с такими франчайзерами, как Meineke, Pearle Vision, TCBY и Wild Birds Unlimited. Иногда некоторые франчайзеры готовы помочь своим франчайзи с кредитами, предлагая собственную программу гарантий. Эти программы работают аналогично программе гарантий SBA, это означает, что франчайзер берет на себя ответственность за возврат определенного процента ссуды в том случае, если франчайзи не сможет выполнять платежи. Гарантийные программы могут существенно повлиять на способность франчайзи получить кредит. Тем не менее, они редки и обычно предлагаются на индивидуальной основе [163].

Таким образом, можно выделить несколько программ по привлечению средств для бизнеса по франшизе. Самый распространенный вариант – кредитование или ссуда. Вне зависимости от источника предоставления, обязательным документом для предоставления финансирования является отчет FDD, который раскрывает обширную информацию о франчайзере и франчайзинговой организации.

Подобная практика встречается не только в США, но и в Мексике, Бразилии, Канаде, Австралии, в странах Европейского союза и пр. Наиболее долгая и успешная практика применения отчетов по раскрытию, по нашему мнению, наблюдается в США, Австралии и странах Европейского союза (в частности, во Франции, где подобные меры вводились в одной из первых), поэтому автором было проведено краткое исследование по вопросам регулирования франчайзинга и выделены основные особенности практики по разглашению информации франчайзером в этих странах.

Франчайзинг в Австралии представляет собой динамичный сектор малого бизнеса. В 2016 году в Австралии насчитывалось 1120 франчайзеров бизнес-

формата [258]. Исходя из существующей линейной тенденции, прогнозируется рост до 1344 брендов и 90 500 франчайзинговых точек к 2020 году. (Рисунок 33)

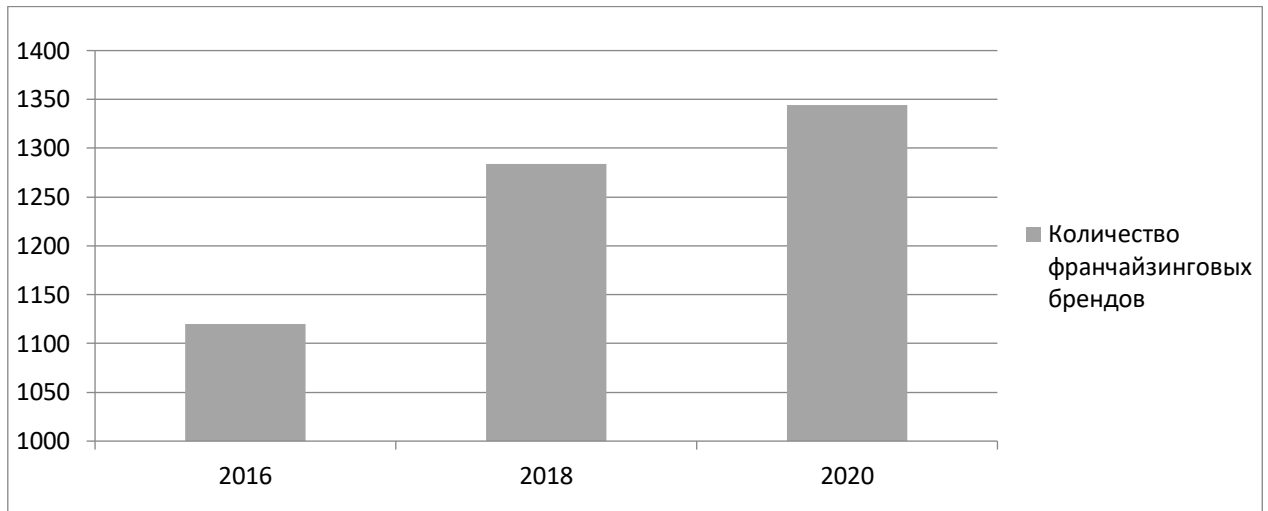


Рисунок 33 – Количество франчайзинговых брендов в Австралии

Источник: составлено автором по [258]

Количество франчайзинговых точек в Австралии неуклонно растет за счет повышения уровня потребительской способности, низкой инфляции и низких процентных ставок. Австралия имеет больше франчайзинговых точек на душу населения, чем в любая другая страна (показатель выше в 3 раза чем в США) [258]. (Рисунок 34)

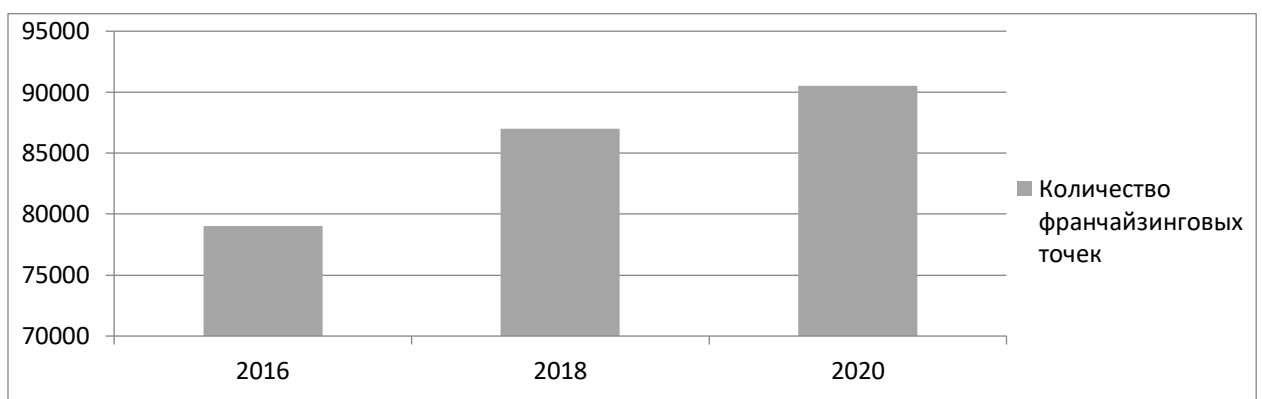


Рисунок 34 – Количество франчайзинговых точек в Австралии

Источник: составлено автором по [258]

Оборот по продажам франшиз в 2016 году оценивался в 66,5 млрд долларов. Общий объем продаж составлял около 146 миллиардов долларов. К 2020 году он должен вырасти до 160 миллиардов долларов [258]. (Рисунок 35)

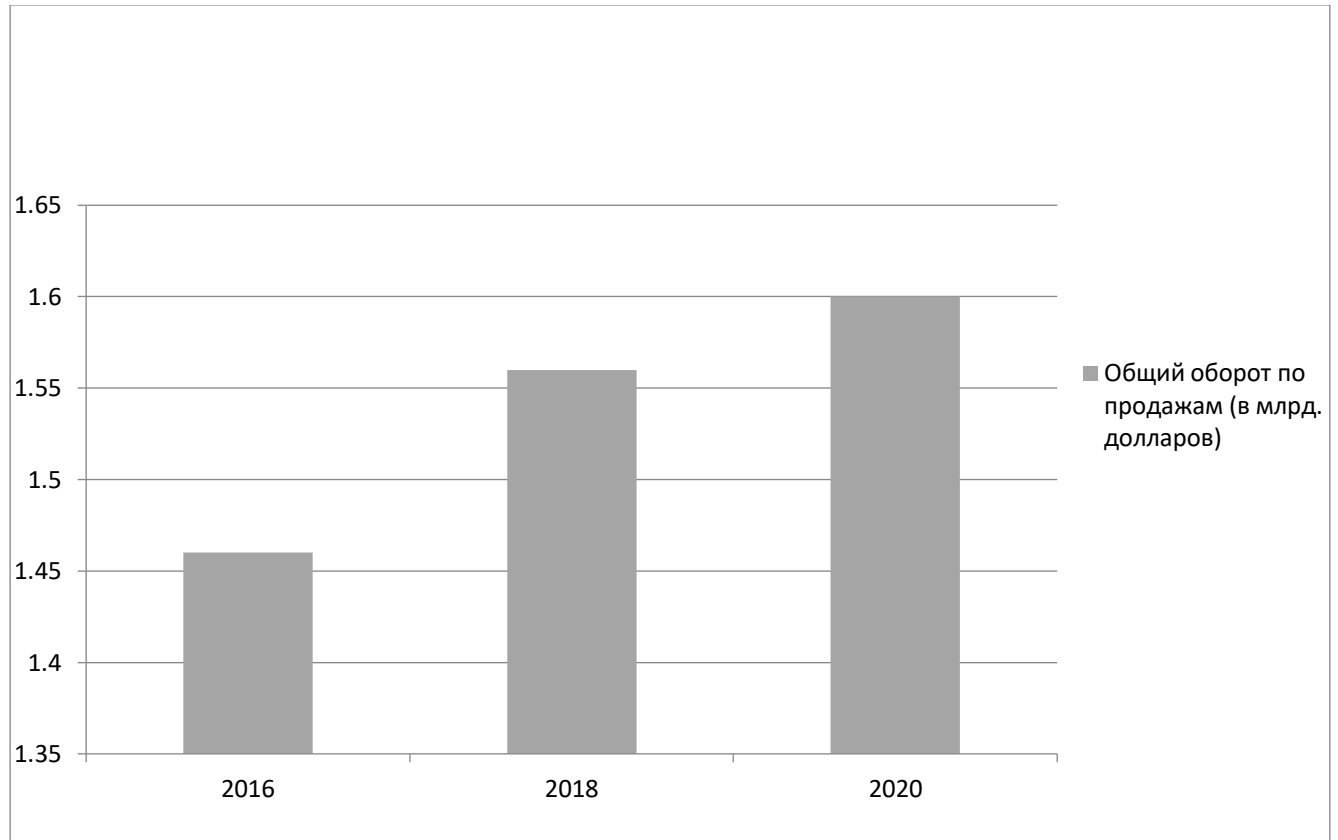


Рисунок 35 – Общий оборот по продажам в Австралии

Источник: составлено автором по [258]

90% брендов франшиз были созданы в Австралии. 1/3 франчайзеров вышла на международные рынки. 1/3 франчайзинговых брендов занимается онлайн-продажами. Более половины (57%) брендов создали франчайзинговую систему с 2000 года. Около 42% брендов запустили продажу франшизы сразу или в течение первого года работы. Прочие бренды опробовали свои концепции в среднем за 2 года до начала запуска франчайзинговой системы. Основные цели для запуска системы франшизы – масштабирование бизнеса и быстрое проникновение на рынок. Количество занятых людей в сфере составляло 472 000 в 2016 году, к 2020-му году этот показатель должен вырасти до 508 000 человек. (Рисунок 36) [231;241;246;257;258;259].

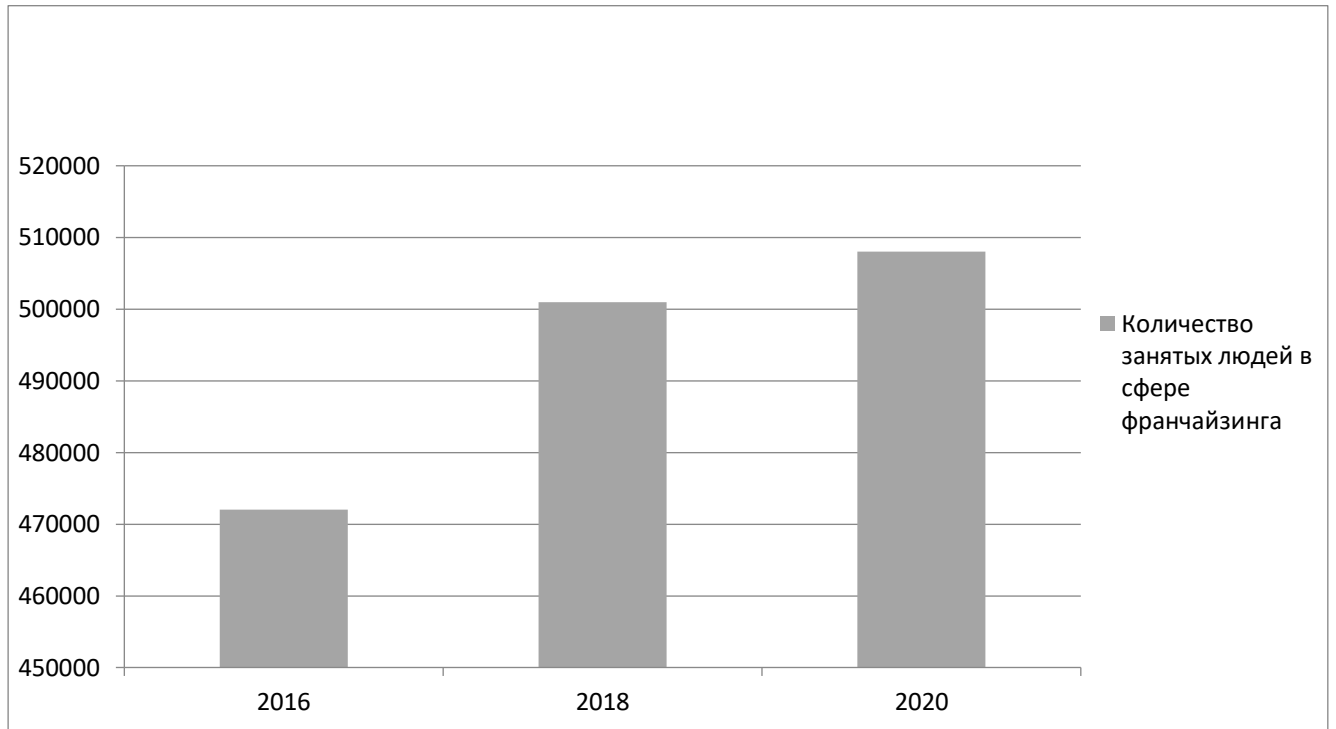


Рисунок 36 – Количество занятых людей в сфере франчайзинга в Австралии

Источник: составлено автором по [258]

Франция, в свою очередь, занимает четвертое место в мире по количеству франчайзеров и франчайзи и первое место в Европе по объему продаж в франчайзинговых сетях. Согласно данным федерации франчайзеров и франчайзи Франции (FFF), рынок франчайзинга удвоился за последние десять лет. 7% франшиз, работающих во Франции, иностранные. К 2018 году насчитывается 2004 франчайзеров и 75193 франчайзи. В 2018 году на французском рынке франшиз было занято более >700 000 человек (прямые и косвенные рабочие места). Если в 2016 году общий объем продаж франчайзинга оценивался в 59 миллиардов долларов (55,10 млрд евро), то уже в 2018 году общий объем продаж франчайзинга оценивался в 70,68 миллиарда долларов (62 миллиарда евро) [169, 184; 239].

Ниже автором представлена таблица 9 с основными законодательными актами, которые регулируют франчайзинг в США, Франции, Австралии и России, а также рекомендательные акты Международного законодательства.

Таблица 9 – Законодательные акты регулирующие франчайзинговую деятельность

	Российская Федерация [2]:	США [21, с. 144-145; 256]	Австралия [13; 14; 258]	Франция [15]	Международное законодательство [16; 69, с. 43-46; 139; 213]
Законодательные акты	<p>1. Глава 54. Коммерческая концессия. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018)</p> <p>2. Статьи по расторжению договоров ГК :</p> <p>Статья 431.1. Недействительность договора</p> <p>Статья 167. Общие положения о последствиях недействительности сделки.</p> <p>Статья 178. Недействительность сделки, совершенной под влиянием существенного заблуждения);</p> <p>Статья 179. Недействительность сделки, совершенной под влиянием обмана, насилия, угрозы или неблагоприятных обстоятельств</p>	<p>1. Franchisee Disclosure Document – FDD. Документ, содержащий информацию о франшизе. Содержит полную информацию о франчайзере. Требуют регистрации FDD в государственных органах следующие штаты: Калифорния, Гавайи, Иллинойс, Индиана, Мэриленд, Мичиган, Миннесота, Нью-Йорк, Северная Дакота, Род-Айленд, Виргиния, Вашингтон, Висконсин.</p> <p>2. Letter of Intent – LOI. Протокол о намерениях. В данном договоре франчайзи подписывает соглашение о конфиденциальности и неразглашении информации о франшизе и франчайзере.</p> <p>3. Договор о франчайзинге и договор о предоставлении эксклюзивной территории.</p>	<p>1. Franchising Code of Conduct 2014 г (с поправками, вступившими в силу от 12.09.2019). Кодекс поведения по франчайзингу</p> <p>2. Competition and Consumer Act 2010 (с поправками, вступившими в силу 1 марта 2017). Закон о конкуренции и защите прав потребителей</p>	<p>1. Статьи L330-3 и R330-1 Торгового кодекса Франции , принятым Правительством Франции 18 сентября 2000 г. No 2000-912. Регулируют обязательство по раскрытию информации франчайзинговыми сторонами на стадии переговоров.</p> <p>2. L420-1 Регулирование по продаже франшизы (антиконкурентная практика</p> <p>3. L442-1 Ограничения продажи товаров по цене ниже уровня затрат, условия прекращения отношений</p> <p>4. Постановление комиссии ЕС №330/210 от 20.04.2010 в отношении антиконкурентной политики</p>	<p>1. Типовой договор, предложенный Международной Торговой Палатой, по франчайзингу 2000 г.</p> <p>2. «О раскрытии информации о франшизе». Модельный закон, разработанный Международным институтом унификации частного права (УНИДРУА) 2002 г.</p> <p>3. Руководство о договорах при международном мастер-франчайзинге. (УНИДРУА) 1998 г;</p> <p>4. Руководство по франчайзингу, предложенное Всемирной организацией интеллектуальной собственности 1994г</p>
Обязательность применения	Статьи по расторжению касаются всех договоров, Глава 54 только для тех, кто работает по договору коммерческой концессии	Обязательная государственная регистрации FDD в некоторых штатах	Обязательные	Обязательные	Рекомендательные

Источник: составлено автором по [2; 13; 14; 15; 16; 21, с. 144-145; 69, с. 43-46; 139; 213; 256]

На основе анализа главы 54 Коммерческая концессия Гражданского кодекса Российской Федерации [3], автором было выявлено, что в российском законодательстве ряд положений соответствует международным стандартам регулирования франчайзинговых отношений. Однако условия, связанные с раскрытием полной информации о франшизе, а также с соблюдением конфиденциальности со стороны франчайзи, в законе о коммерческой концессии отсутствуют. Так, например, франчайзер не обязан предоставлять полную финансовую отчетность франчайзи, требования к апробации на практике модели бизнеса нет. Это создает трудности, как и для выхода на международные рынки российских компаний, так и для компаний, которые планируют развивать франчайзинг в России. При этом стратегически для компании-франчайзера международный рынок интересен тем, что предоставляет многие возможности, например:

- оперативного расширения собственной сети;
- международной экспансии, открытия новых рынков сбыта;
- укрепления бренда.

Используя зарубежный опыт регулирования, возможно создание более эффективных мер по поддержке и развитию франчайзинга в Российской Федерации. Так как в США, Франции и Австралии основным документом, который регулирует франчайзинговые отношения и диктует предпринимательскую этику для участников франчайзинговой системы, является документ по раскрытию информации о франшизе.

Отчеты по раскрытию информации о франчайзинговой компании имеют общую основу. В них выделяются такие пункты, как: история создания и развития франшизы, данные по финансовым показателям, информация по действующим и закрытым франчайзинговым точкам и прочее.

Автором в таблице 10 были выделены основные пункты из отчетов по раскрытию информации о франчайзинговой компании США, Австралии и Франции:

Таблица 10 – Основные пункты из отчетов по раскрытию информации о франчайзинговой компании США, Австралии и Франции

США	Австралия	Франция
<ul style="list-style-type: none"> - история франшизы и франчайзера; - описание руководства; - история судебных процессов; - банкротство; - первоначальный сбор за франшизу; - другие сборы и расходы; - предполагаемые первоначальные инвестиции франчайзи; - ограничения на источники товаров и услуг; - обязанности франчайзи; - финансирование; - помощь, предоставляемая франчайзером по обучению, рекламному и системному продвижению; - параметры по территории и ее закреплению; - торговые марки; - патенты, авторские права и личная информация; - обязательство франчайзи по фактическому участию в управлении; - ограничения на товары и услуги, которые может продавать франчайзи; - продление договора о франшизе, расторжение договора, изменение и/или передача франчайзингового договора, а также разрешение споров; - ассоциации, в которые входит франчайзер; - представления о финансовых результатах; - франчайзинговые точки и информация о франчайзи; - финансовая отчетность (в данном пункте отражаются 3 последних проверенных годовых финансовых отчета по деятельности франчайзера). 	<ul style="list-style-type: none"> - информация о франчайзере (название компании, адрес, описание вида бизнеса, срок существования бизнеса, срок существования франшизы, для каждого сотрудника франчайзера - имя, занимаемая должность и квалификация (если есть); описание делового опыта франчайзера и его служащих за последние 10 лет; - информация по судебным разбирательствам; - размер и подробности выплат агентам; - информация по действующим франчайзи; информация о мастер-франшизах (субфранчайзинге); - сведения об интеллектуальной собственности; - общие условия по расположению франчайзинговой сети и ограничения по территории франшизы; условия, обязательства и ограничения по поставке товаров или услуг для франчайзи, условия по продажам товаров или услуг через Интернет; - описание территории для будущей франчайзинговой точки; - информация по прочим платежам, по маркетинговым и кооперативным фондам; - условия соглашения о финансировании, которое франчайзер, предлагает франчайзи (при наличии); - обстоятельства, при которых франчайзер в одностороннем порядке изменил соглашение о франшизе за последние 3 финансовых года за исключением изменений незначительного характера, Обстоятельства, при которых франчайзинговое соглашение может быть изменено франчайзером в одностороннем порядке в будущем; - соглашения по окончанию действия франчайзингового договора, возможности передачи франшизы; - информация о доходах данные о доходах франчайзингового бизнеса в ретроспективе, прогнозируемая прибыль; заявление о платежеспособности франчайзера, финансовые отчеты за каждый из последних 2 завершенных финансовых года. 	<ul style="list-style-type: none"> - информация о франчайзере (название компании, юридический адрес, форма, капитал, регистрационный номер, номер товарного знака и лицензионного соглашения, банковская информация, описание деятельности и местоположения франчайзера); - годовой бухгалтерский баланс за предыдущие 5 лет или годовые финансовые отчеты за 2 года, в случае если ценные бумаги организации выпускаются на бирже; - описание данных по сотрудникам, занимающих главные исполнительные должности с указанием их профессии и квалификации; - дата организации компании, описание основных этапов ее развития; - анализ рынка, его перспектив и тенденций; - список франчайзи, с которыми был заключен договор в течение предшествующего года, а также информация по расторгнутым договорам за тот же период с указанием причины расторжения; - срок действия договора, условия продления и прекращения договора; - финансовый расчёт по будущей франшизе.

Источник: составлено автором по [13; 14; 15; 21, с.144-145; 139; 256]

Таким образом, в результате проведенного исследования по наличию финансовых инструментов и продуктов для франчайзинга в США можно сделать вывод о том, что там распространена всесторонняя поддержка финансирования франчайзинговых компаний как на государственном, так и на частном уровне. При анализе законодательства Австралии, США и Франции в области франчайзинга автором было выявлено, что большое значение при регулировании и поддержке выделяется раскрытию информации о франшизе и прозрачности системы франчайзинга. Это способствует активному продвижению франчайзинга для масштабирования бизнеса, позволяет компаниям стать более устойчивыми, конкурентоспособными, а также дает возможность для реальной оценки стейкхолдерами.

Выводы по 2 главе:

1. Официальная статистика франчайзинговых компаний в России не ведется, поэтому актуальные количественные показатели отсутствуют, а исследователям сложно оценить объем текущего франчайзингового рынка. Однако существуют приблизительные оценки, сделанные специалистами, объединениями предпринимателей, информация из рейтингов по франшизам и данные Российской ассоциации франчайзинга, на основе которых можно сделать вывод о том, что рынок франчайзинга растет. В то же время по ряду показателей происходит отставание России от ряда зарубежных стран. Основным интерес к франчайзингу идет по двум направлениям – ресторанный бизнес и сфера услуг. На фоне падения покупательской способности идет переориентация рынка франчайзинга с дорогих форматов на более бюджетные.

2. На макро-, мезо- и микроуровнях существуют барьеры, препятствующие использованию франчайзинга для масштабирования субъектами малого бизнеса своей предпринимательской деятельности: на макроуровне - отсутствие организационно-экономических и правовых инструментов государственной поддержки франчайзинга; на мезоуровне – отсутствие информационной прозрачности франчайзинговых отношений в конкретных сферах ведения бизнеса, различия по специфике ведения бизнеса в регионах, на

микроуровне – отсутствие профессиональных навыков и финансовых ресурсов для развития бизнеса как со стороны франчайзера, так и со стороны франчайзи.

3. Среди основных мер по расширению использования франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе можно выделить: проработку законодательства в области франчайзинга, создание системы мер государственной поддержки франчайзинга для расширения малого бизнеса, создание условий для эффективного обмена информацией между участниками франчайзинговых отношений, развитие кредитных программ для франчайзеров и франчайзи;

4. В результате проведенного анализа по девяти банкам было выявлено, что профильных продуктов для потенциальных франчайзи на рынке нет. Банки не рассматривают франчайзи как благонадежных заемщиков, поэтому программы на открытие стартапов они не финансируют. За рубежом этот фактор минимизируется за счет документов и отчетов по раскрытию информации.

5. При анализе законодательства Австралии, США и Франции в области франчайзинга было выявлено, что большое значение при регулировании и поддержке выделяется раскрытию информации о франшизе и прозрачности системы франчайзинга. В результате проведенного исследования по наличию финансовых инструментов и продуктов для франчайзинга в США можно сделать вывод о том, что там распространена всесторонняя поддержка финансирования франчайзинговых компаний как на государственном, так и на частном уровне. Это способствует активному продвижению франчайзинга для расширения бизнеса, позволяет компаниям стать более устойчивыми, конкурентоспособными, а также дает возможность для реальной оценки стейкхолдерами.

6. В российском законодательстве ряд положений соответствует международным стандартам регулирования франчайзинговых отношений. Однако, условия, связанные с раскрытием полной информации о франшизе, отсутствуют. Это создает трудности для российских компаний, которые планируют развиваться на международном рынке, для компаний, которые планируют развивать франчайзинг в России, а также для потенциальных

франчайзи. Так, согласно главе Коммерческая концессия ГК Российской Федерации, регулирующей франчайзинг в России, франчайзер не обязан предоставлять полную финансовую отчетность потенциального франчайзи, информацию по действующим собственным и франчайзинговым точкам, историю реализации франшизы и пр. Помимо этого, требований к апробации модели бизнеса на практике нет.

Глава 3 Разработка комплекса практических действий по развитию франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в России

3.1 Концепция по развитию франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации

На основе теоретических дополнений к пониманию сущности франчайзинга как способа для масштабирования в малом бизнесе, а также диагностики состояния франчайзинга, выявлены барьеры, потенциал и возможности для развития франчайзинга в России. Автором предложены меры по совершенствованию и расширению программ государственной поддержки франчайзинга и разработаны целевые мероприятия, направленные на развитие применения франчайзинга в компаниях малого бизнеса. Так как ключевое условие по повышению эффективности работы по поддержке франчайзинга в России – взаимодействие между органами государственной власти и действующими компаниями, автором предложена концепция развития франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации. На базе оценки текущего состояния франчайзинга в России возможно проведение институциональных, экономических и имиджевых действий, обеспечивающих благоприятные условия развития франчайзинга: проведение мероприятий, улучшающих имидж франчайзинга, развитие системы сотрудничества со СМИ, создание консультационно-аналитического центра на базе АО «Корпорация МСП», формирование институтов и системы мероприятий по поддержке франчайзинга, реализация программ, направленных на повышение прозрачности между участниками франчайзинговых отношений. [142; 143; 146]

Представлено, что все процедуры и процессы реализации концепции относятся как к макро-, так и к мезо- и микроуровням. (Рисунок 37)

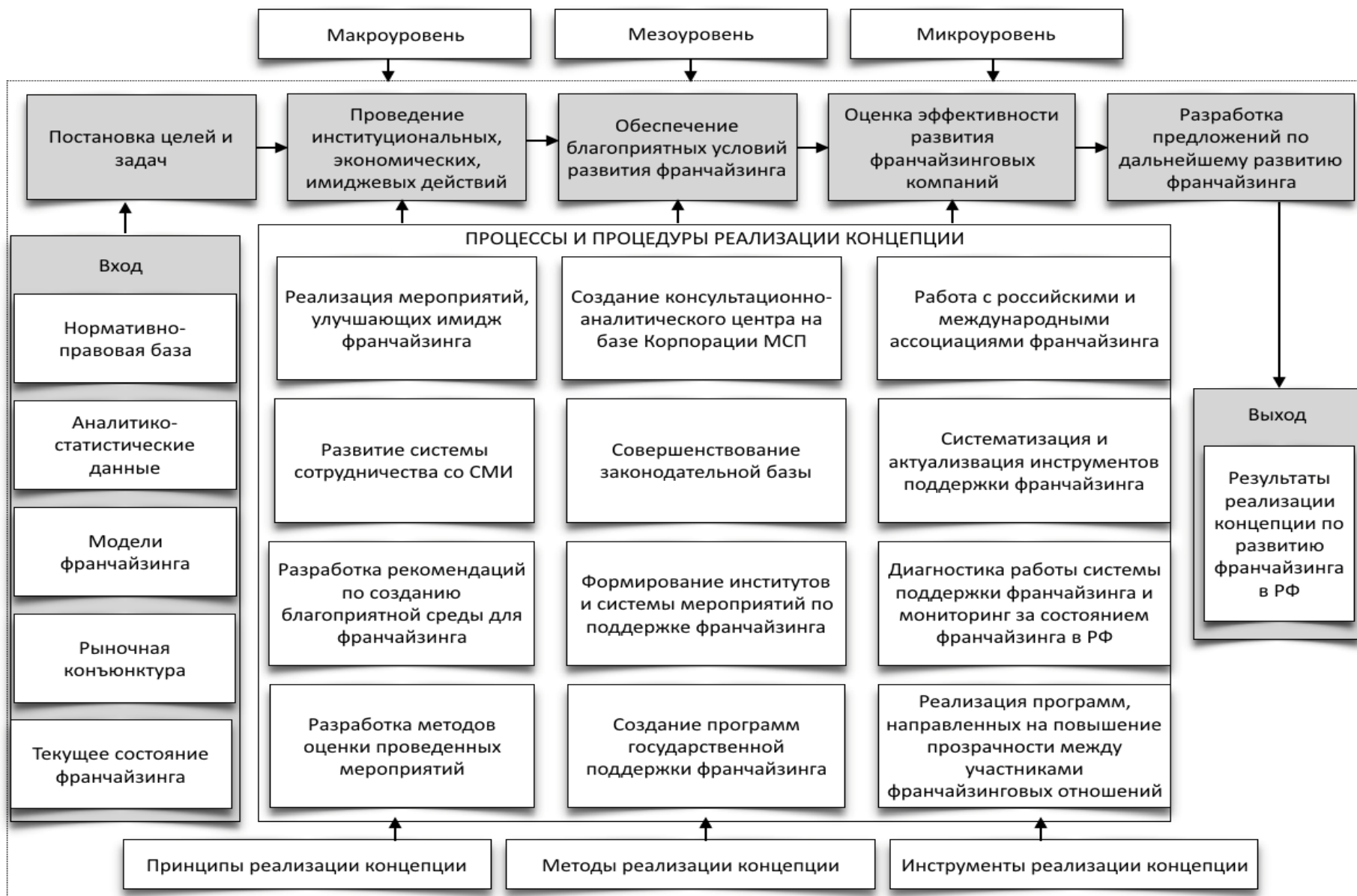


Рисунок 37 – Концепция развития франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации

Источник: составлено автором

Основные элементы концепции развития франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации представлены в таблице 11:

Таблица 11 – Основные элементы концепции развития франчайзинга в Российской Федерации

Цели	Достижение устойчивого развития франчайзинга в малом бизнесе в России. Создание благоприятной деловой среды для развития франчайзинговых компаний и потенциальных предпринимателей. Повышение эффективности франчайзинга как способа масштабирования
Задачи	Институциональные: Создание нормативно-правовых условий для развития франчайзинга. Формирование единой системы управления франчайзинга в России; Экономические: Создание условий для получения субсидиальной поддержки за счет средств федеральных и региональных бюджетов. Снижение рисков франчайзинговой модели бизнеса; Имиджевые: Создание условий для повышения инвестиционной привлекательности франчайзинговых компаний. Формирование информационно-прозрачного пространства. Формирование положительного имиджа и репутации франчайзинга как эффективного способа развития бизнеса
Принципы	Открытости и прозрачности франчайзинговых компаний Единства целей органов государственной власти, АО Корпорации МСП и франчайзинговых компаний Эффективности предложенных процедур и мероприятий, направленных на развития франчайзинга в Российской Федерации Повышения качества франчайзинговых компаний в Российской Федерации Доверия и сотрудничества между органами государственной власти, АО Корпорацией МСП и франчайзинговыми компаниями
Методы реализации концепции	Планирование развития франчайзинга через совершенствование предпринимательской среды; Администрирование франчайзинговых процессов; Диагностика состояния франчайзинга в малом бизнесе; Оценки эффективности проведенных мероприятий; Анализ степени внедрения концепции; Управление процессами и процедурами реализации концепции; Разработка «дорожных карт» по вариантам развития франчайзинга
Инструменты	Правовые Организационные Экономические Методические Административные Информационные

Источник: составлено автором

Данная концепция направлена на улучшение предпринимательского климата и бизнес-среды, обеспечивающих рост франчайзинговых компаний для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации. С ее помощью возможно преодоление экономических, правовых и организационных барьеров. Среди них:

- отсутствие механизмов финансовой и консультационной поддержки франчайзинга;
- оторванность практики франчайзинговых компаний от действующего законодательства;
- низкая вовлеченность во франчайзинговую систему новых участников ввиду закрытости компаний и недостаточности информирования со стороны государства и бизнеса.

На базе АО «Корпорация МСП» предполагается создание центра поддержки франчайзинга, который будет предоставлять консультационно-аналитические услуги для франчайзинговых компаний, а также оказывать финансовую, консультационную, образовательную поддержку компаниям. Это представляется возможным, так как на данный момент АО «Корпорация МСП» является одним из ключевых институтов, осуществляющих консультационную, имущественную и прочие виды поддержки для организаций малого и среднего бизнеса, а также имеет геомаркетинговую информационно-аналитическую систему - бизнес-навигатор, обеспечивающий сбор, обработку, хранение и предоставление информации о рыночной среде. На основе данных, полученных при работе центра, необходимо доработать законодательство, регулирующее франчайзинг в Российской Федерации. (Рисунок 38)

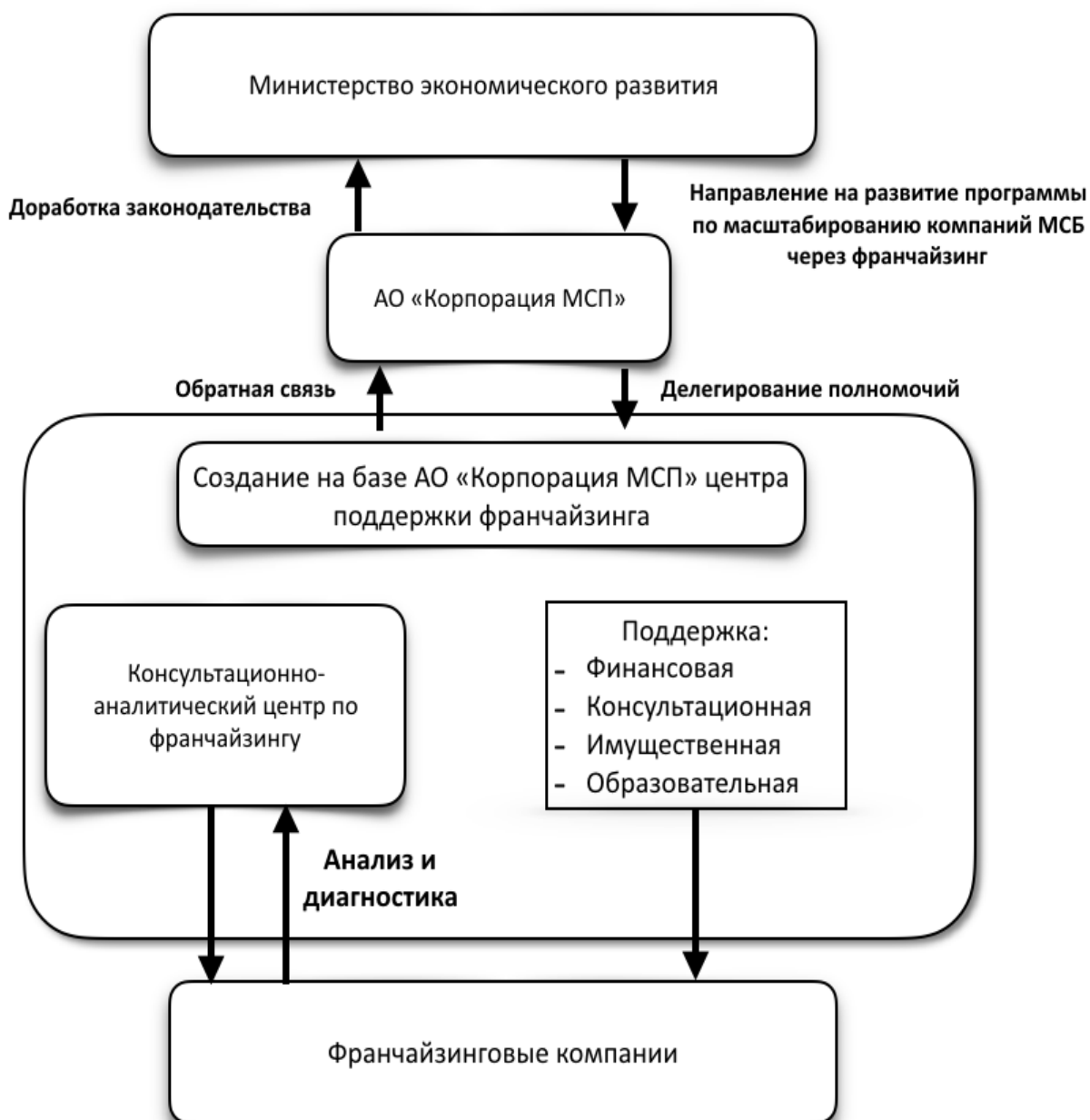


Рисунок 38 – Схема взаимодействия между участниками

Источник: составлено автором

Внедрение подобной концепции развития франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации создаст условия для увеличения числа франчайзинговых компаний, появления новых потенциальных франчайзи, формирования устойчивых систем франчайзинга. В качестве инструментов для развития нескольких пунктов программы “реализация программ, направленных на повышение прозрачности между участниками франчайзинговых отношений,” “реализация мероприятий, повышающих имидж

франчайзинга”, автором предложен экспертно-диагностический комплекс, состоящий из схемы по раскрытию информации и методики экспертной оценки уровня прозрачности франчайзинговой компании. Предложенная автором схема по раскрытию информации о франчайзинговой компании направлена на определение эффективности конкретных бизнес-моделей, выявление динамики развития (положительной/отрицательной) организации, определение потенциальной кредитоспособности [139; 143; 147]. (Рисунок 39)



Рисунок 39 – Схема по раскрытию информации о франчайзинговой компании
Источник: составлено автором

Так как на данный момент в банках отсутствуют программы по финансированию потенциальных франчайзи, данная схема может использоваться для снижения риска кредитными учреждениями, на ее основе возможна разработка новых финансовых продуктов и программ по поддержке на базе АО “Корпорации МСП”, осуществляемой путем выделения на конкурсной основе субсидий из федерального бюджета на условиях софинансирования со стороны

субъектов Российской Федерации. Внедрение схемы направлено на выявление случаев предоставления недействительной или неполной информации о франчайзинговой системе; недобросовестной практики создания и масштабирования франшиз, которые не апробированы на практике; продвижения неэффективных франчайзинговых моделей и пр. Это позволит увеличить количество малых предприятий в России за счет повышения имиджа системы франчайзинга и снижения рисков в предпринимательской деятельности. Предлагаемая схема по раскрытию информации о франчайзинговой компании обеспечит прозрачность между франчайзером и потенциальными франчайзи. Для франчайзера возникает дополнительная возможность получения инвестиций и субсидирования. Предлагаемый сформированный итоговый отчет от франчайзинговой компании (франчайзера) должен обрабатывать центр поддержки франчайзинга на базе АО «Корпорация МСП» [139; 143; 147].

Ниже раскрыты пункты по отчету, которые должна заполнить компания:

1. История франшизы и франчайзера. Описание руководящего состава.

В пункте описывается история создания компании, даты ее организации. Раскрываются данные о руководителях франчайзинговой системы, об управляющей группе и ее участниках. Важными аспектами здесь являются информация о совокупном опыте управления франчайзинговой системой, а также профессионализм и компетентность франчайзера в этой области.

2. История судебных процессов и банкротств франчайзинговой компании.

В пункте 2 приводится информация о возможных судебных процессах, которые проводились по отношению к франчайзеру или к франчайзинговой компании:

- были ли франчайзер или кто-либо из его должностных лиц осужден за совершение уголовных преступлений, связанных с мошенничеством, нарушениями законодательства по закону о коммерческой концессии или прочих законов о недобросовестной предпринимательской практике;

- были ли возбуждены уголовные или прочие дела на франчайзера или кого-либо из его должностных лиц, по каким причинам, как происходило урегулирование данных вопросов;

- предъявлялись ли франчайзером иски к кому-либо из своих франчайзи в течение прошлого года.

Кроме того, пункт показывает франчайзи, был ли франчайзер или кто-либо из его руководителей привлечен к ответственности, а также каким образом урегулировал возможные поступающие к нему иски, связанные с франчайзинговыми отношениями. Если к франчайзеру было много претензий, это может означать, что франчайзер не выполнил свои обязательства и нарушил соглашения. Или это может показать, что франчайзи недовольны его работой, а также указать на прочие проблемы во франчайзинговой системе. Пункт раскрывает, участвовал ли франчайзер или его аффилированные лица, либо любой из его руководителей в банкротствах. Если франчайзер или его аффилированное лицо объявляли о банкротстве, франчайзи необходимо внимательно изучить финансовую отчетность франчайзера, чтобы выяснить, способен ли франчайзер финансово предоставлять обещанные им услуги поддержки.

Информация по пункту частично есть в открытом доступе. Однако франчайзер может менять юридические лица, поэтому дополнительную необходимую информацию нужно получать на генерального директора, учредителей и прочих, связанных с компанией лиц. Также отдельно, для понимания положения франшизы на рынке, необходимо искать информацию по действующим и закрытым точкам франчайзи.

3. Финансовая отчетность (в пункте отражаются последний годовой бухгалтерский отчет, а также финансовые отчеты по деятельности франчайзера).

На данный момент по запросу на сайте Росстата можно получить информацию за последние 5 лет. Однако некоторые компании работают, например, по патентной системе налогообложения, которая не подразумевает

расширенной налоговой отчетности, поэтому предоставляемая информация крайне ограничена.

4. Расчет платежей по франшизе – паушальный взнос, роялти маркетинговые и прочие сборы, просчет предполагаемых начальных инвестиций на открытие, анализ текущего рынка и его тенденций. Описываются финансовые просчеты предполагаемой франшизы. Ожидаемая доходность франшизы, прогнозируемые продажи и прибыль. Франчайзеру также необходимо предоставить информацию о том, что предполагаемые показатели возможны к исполнению в конкретном месте или при определенных обстоятельствах. Также в пункте можно отразить фактическую информацию по действующим франчайзинговым точкам. Кроме того, здесь разъясняются вопросы по оплате паушального взноса, роялти и прочих регулярных платежей, затраты на открытие и обустройство франчайзинговой точки, затраты на оборудование, аренду и закупку материалов.

В случае наличия также указываются следующие пункты:

- расходы на торжественное открытие или другие первоначальные промо-акции;
- сервисные расходы на обслуживание бизнеса;
- затраты на поставку товара или услуги;
- расходы на бухгалтерский учет и юридическую помощь;
- затраты на улучшение недвижимости или арендованного помещения;
- затраты на приобретение необходимого дополнительного оборудования, такого как компьютерные система или системы безопасности;
- затраты на повышение квалификации франчайзи, а также его сотрудников;
- затраты на необходимое страхование бизнеса;
- соответствие бизнеса постановлениям и стандартам эксплуатации, таким как верное зонирование помещений, удаление отходов, пожарная безопасность и другие правила техники безопасности, сумма предполагаемых расходов;

- сумма по примерной заработной плате сотрудников.

Данный пункт необходим для франчайзи, чтобы оценить срок выхода на точку безубыточности и просчитать операционные расходы за первый год, а также чтобы сравнить собственную оценку стоимости франшизы с заявленной стоимостью франчайзером, либо по сравнению с другой франшизой.

В этом разделе указывается информация о рекламных расходах. Перечисляются параметры, влияющие на маркетинговый бюджет, суммы отчислений франчайзи в общий рекламный фонд, если такой существует. Затрагивается также конкурентный анализ среды и возможные юридические требования, уникальные для данной франшизы (например, получение специальных лицензий или разрешений на открытие бизнеса). Пункт помогает понять франчайзи возможные затраты и риски.

5. Обязанности франчайзи. Возможные ограничения на франшизу.

В этом разделе рассказывается, есть ли ограничения у франчайзера по поставщикам, у которых франчайзи может приобретать товары. Подобные ограничения могут уменьшать способность франчайзи принимать собственные управленческие решения при работе с франчайзинговой точкой. В пункте описываются пределы на продажу и реализацию товаров или услуг, ограничения, связанные с распространением (возможное разделение по категориям клиентом, либо по территории) и прочие аспекты, связанные с нормами, принятыми в компании. Информация должна также прописываться в договорах, предусмотренных франшизой.

6. Обязанности франчайзера. Консультационное сопровождение, реклама и обучение.

Список возможностей франчайзера по содействию франчайзи. Есть ли вспомогательный персонал для устранения неполадок при аварийной ситуации у франчайзи, доступна ли индивидуальная помощь на месте и по какой стоимости.

Определение предполагаемого бюджета на маркетинг. Есть ли в компании общий маркетинговый бюджет, а также постоянные или периодические рекламные взносы, на что они расходуется. Нужно ли франчайзи получить

согласие на проведение собственной рекламной кампании, а также, в случае покупки рекламы, будет ли предоставляться дополнительная скидка по взносам в общий маркетинговый бюджет.

Затрагиваются вопросы, связанные с обучением и повышением квалификации персонала и франчайзи. Проводится ли она платно или на безвозмездной основе. Описывается каким образом ведется обучение франчайзи. Затрагиваются следующие вопросы:

- предоставляет ли франчайзер обучение персонала или нет;
- есть ли в компании тренеры и их квалификация;
- кто имеет право на обучение;
- какова стоимость обучения новых сотрудников, кто оплачивает данное обучение;
- продолжительность обучения;
- есть ли обучение по управлению бизнесом и маркетингом;
- предлагает ли франчайзер постоянное обучение и какой стоимости;
- предлагаемые учебные материалы.

Информация должна также прописываться в договорах, предусмотренных франшизой.

7. Передаваемая интеллектуальная собственность. Товарный знак, патенты, авторские права и прочая информация.

В пункте указываются данные о зарегистрированном товарном знаке, товарной марке, патентов, ноу-хау и прочей интеллектуальной собственности, условия их предоставления и использования, а также возможные ограничения.

8. Информация о действующих франчайзинговых точках и франчайзи.

В пункте представляются графики, показывающие рост и возможную смену структурных элементов в системе франчайзера. Здесь должен присутствовать список действующих франчайзи, а также тех, с кем расторгнут франчайзинговый договор.

В идеальной ситуации франчайзер должен предоставить информацию по действующим точкам, где будет указан не средний заработок по всем

франчайзинговым точкам, а показатели отдельного взятого франчайзи. Использование среднего значения может сделать систему франчайзинга более успешной, чем она есть на самом деле, так как высокие доходы только нескольких эффективных франшиз могут привести к увеличению среднего значения для всех франчайзи. К тому же по среднему показателю не всегда возможно оценить на сколько франчайзинговая система эффективна в целом.

Некоторые франчайзеры предоставляют данные о валовых выручках своих франчайзи. Эта сумма не отражает фактические затраты или прибыль франчайзи, поэтому для понимания доходности франчайзинговой точки показатели общей выручки необходимо рассматривать в совокупности с данными по расходам.

Если у франчайзера нет данных по финансовым показателям и прибыли франчайзи, то к рассмотрению можно взять данные по точкам франчайзера, обратив внимание на расходную часть, так как франчайзер может существенно экономить средства за счет отсутствия арендных платежей (в случае наличия недвижимости в собственности), а также за счет скидок от поставщиков и пр.

Обычно информация условно предоставляется (на сайтах компаний, при личном обращении), однако компании, как правило, не раскрывают полных данных о действующих франчайзи, предоставляя только общие сведения о количестве франшиз и территории их размещения.

9. Условия предоставления франшизы. Закрепление территорий. Продление/расторжение/изменение и/или передача франчайзингового договора, а также разрешение споров.

В данном пункте описываются возможности по предполагаемой территории, а также по ограничению ее использования. Например, возможны ли продажи товаров или услуг клиентам через интернет внутри и за пределами территории, выбранной для франчайзи. Также определяются права франчайзера (или других франчайзи) использовать интернет для привлечения клиентов или продаж на территории франчайзи.

Если франчайзер не ограничивает территорию, где каждый франчайзи может продавать, франчайзер и другие франчайзи могут конкурировать за одних

и тех же клиентов, открывая свои собственные торговые точки или продавая через интернет и прочие каналы продаж.

В этом разделе разъясняются условия, при которых франчайзер и франчайзи могут расторгнуть франчайзинговый договор. Описание обязательств сторон франчайзинговых отношений после расторжения. Есть ли ограничения для франчайзи после расторжения договора, которые не позволяют вести бизнес, потенциально конкурирующий с действующей торговой маркой, а также новый бизнес, находящийся в пределах определенного расстояния от франчайзинговой точки (этот пункт носит только психологический характер, так как по действующему российскому законодательству подобный прямой запрет на ведение конкурирующей деятельности невозможен). В разделе также стоит описать пункт, в случае наличия, о неразглашении коммерческой тайны. Помимо этого, в данном пункте описывается условия, при которых франчайзи может возобновить договор о франшизе (на каких условиях, изменяются ли условия контакта, роялти и паушальный взнос, есть ли приоритетные условия продления), а также продать или передать франшизу другим лицам. Указываются способы разрешения споров.

Подобная информация должна также упоминаться в договорах, предусмотренных франшизой. На практике не все компании закрепляют территорию за определенным франчайзи, однако во избежание потенциальной конкуренции данный пункт должен быть прописан.

10. Прочие аспекты

Ассоциации, в которых состоит франчайзер (это могут быть также независимые ассоциации). В данных ассоциациях потенциальный франчайзи может узнать информацию о франшизе и франчайзере, а также уточнить какие виды системных проблем во франчайзинге они обсуждают и которые были успешно решены.

Подобная схема по раскрытию информации о франчайзинговой компании, на взгляд автора, повысит прозрачность между франчайзером и потенциальным франчайзи, что позволит создать долгосрочные отношения между участниками

франчайзинговой системы. Так как отсутствие документа о раскрытии информации франчайзером также сказывается на том, что количество российских компаний, выходящих на международный рынок посредством франчайзинга, на настоящий момент остается низким, это позволит значительно упростить открытие компании за рубежом. Кроме того, данная мера позволит исключить один из ключевых рисков во франчайзинговой модели развития бизнеса – это риск недобросовестности партнеров, а также позволит банкам и прочим финансовым организациям рассмотреть вопрос о предоставлении кредитных средств потенциальным франчайзи.

3.2 Методика оценки уровня прозрачности франчайзинговой компании

Для того, чтобы понять, насколько предложенная схема по раскрытию информации о франчайзинговой компании и концепция развития прозрачного информационного пространства, как составляющая концепции развития франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе, подходят для российских реалий, автором была разработана методика экспертной оценки уровня прозрачности и применения систем предварительного раскрытия информации в действующих российских франчайзинговых компаниях.

На основе предложенной методики при исследовании конкретных компаний выявляются аспекты, связанные с особенностями франчайзинга в России. Для оценки текущего положения по информационной прозрачности компании автором разработан ряд критериев, которые наиболее точно показывают текущее положение компании и степень ее открытости к предоставлению информации о франчайзинговой компании. Выбор критериев определен тем, что они наиболее полно раскрывают степень прозрачности франчайзинговой компании. Информацию о них потенциальный франчайзер не может получить из открытых источников, хотя она крайне важна для понимания легальности продаваемой франшизы [141; 142; 143]. (Таблица 12)

Таблица 12 – Критерии оценки прозрачности компаний

t - критерии	Описание критерия	Принцип оценки	Q (Показатель)
1	Наличие программы финансирования совместно с банками	Должна быть действующая программа по финансированию потенциальной франшизы	1 - программа есть 0 – программы нет
2	Предоставление информации об эффективности точек	Франчайзер раскрывает финансовые данные по конкретным собственным точкам или точкам франчайзи (бухгалтерский баланс, данные CRM-системы и пр. документы, подтверждающие доход). Предоставляет финансовую модель франшизы	1 – предоставляет фактические данные по точкам и финансовую модель 0,5 – предоставляет только финансовую модель 0 – компания не предоставляет данных по эффективности
3	Возможность общаться с действующими франчайзи	Компания дает конкретные данные действующих франчайзи (имя, адрес, телефон/почта) или может организовать встречу	1 – предоставляет данные или может организовать встречу 0 – компания не дает данных по действующим франчайзи
4	Проведение анализа рынка перед открытием	Компания проводит анализ рынка/региона перед открытием потенциальной точки, просчитывает возможности для развития на определённой территории	1 – компания проводит полный анализ рынка перед открытием потенциальной точки 0,5 – компания проводит частичный анализ рынка 0 – компания не проводит анализ рынка
5	Наличие договора коммерческой концессии	Компания заключает с франчайзи договор коммерческой концессии (да/нет, использует другие виды договоров)	1 – компания использует договор коммерческой концессии 0 – компания не использует договор коммерческой концессии
6	Возможность контактировать с закрытыми франчайзи	Компания дает конкретные данные закрытых франчайзи (имя, адрес, телефон/почта) или может организовать встречу	1 – предоставляет данные или может организовать встречу 1 - не было закрытий 0 – компания не дает данных по действующим франчайзи

Источник: составлено автором

Итоговая оценка прозрачности определяется как сумма набранных компанией баллов по всем критериям. Расчетные значения коэффициентов по весу показателей каждой конкретной компании предлагается рассчитать по формуле. Расчетные значения коэффициентов по весу показателей каждой конкретной компании предлагается рассчитать по формуле:

$$Q_i = \sum_t^m Q_{it} \quad (1)$$

где Q_i – Коэффициент прозрачности по выбранной компании, m – общее число выбранных критериев прозрачности, Q_{it} - данные по выбранному критерию конкретной компании, n – вес выбранного критерия. i – номер компании, t - критерий ($t = 1, m$) $m = 6$.

Значения коэффициента варьируются от 0 до 6, где 0 – самый низкий показатель прозрачности компании (компания является закрытой, информации не предоставляют), 6 – самый высокий показатель прозрачности (компания открыта к предоставлению информации). На основе оценки возможна дифференциация компаний по уровню прозрачности.

От 0 до 2,5 баллов – компания имеет низкий уровень прозрачности;

От 3 до 4 баллов – компания имеет средний уровень прозрачности;

От 4,5 до 6 баллов – компания имеет высокий уровень прозрачности.

Исходя из полученных оценок формулируются рекомендации каждой конкретной франчайзинговой компании по совершенствованию использования франчайзинга. Выводы, полученные при анализе, могут быть использованы в дальнейшем для формирования программы по раскрытию информации о франчайзинговой компании на базе АО “Корпорации МСП”, для создания программ по финансированию и субсидированию франчайзинговых компаний, при доработке российского законодательства в области франчайзинга.

На базе методики экспертной оценки уровня прозрачности франчайзинговой компании разработана анкета для телефонного опроса и

личного интервьюирования представителей компаний франчайзеров.
(Приложение Г)

Респондентам предлагается ответить на ряд вопросов:

1. Есть ли внутренняя программа финансирования новых франчайзи?
(условия, требования, пакет документов)
2. Есть ли программа финансирования франчайзи совместно с банками?
(условия, требования, пакет документов)
3. Какие данные предоставляются по франшизе? Закрепляется ли за франчайзи территория? В какой форме предоставляются данные об эффективности франчайзинговых точек и можно ли пообщаться с действующими франчайзи?
4. Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие франчайзинговой точки с детализированным расчетом? Как происходит расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие взносы)?
5. Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?
6. Какие есть обязанности и ограничения для франчайзи?
7. Какие обязанности у франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные и бесплатные услуги, выезд специалистов)
8. Какую интеллектуальную собственность передает франчайзер (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача прав по договору? Как происходит продление и расторжение договора?
9. Сколько открытых и закрытых франчайзинговых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрывшимися франчайзи?
10. Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?

3.3 Апробация экспертно-диагностического комплекса для развития информационной прозрачности франчайзинговых компаний

В ходе исследования проведена апробация предложенной методики, включающая телефонный опрос и личное интервьюирование представителей компаний франчайзеров. (Приложение Г и Приложение Д).

Объектами исследования выбраны 15 компаний, соответствующие следующим критериям:

- дата запуска франшизы не позднее 2015 года;
- количество закрытых франчайзинговых точек в течение 2017 года не более 50% от открытых за тот же период;
- компании, зарегистрированные на территории Российской Федерации, представляющие различные отрасли (Рисунок 40) :

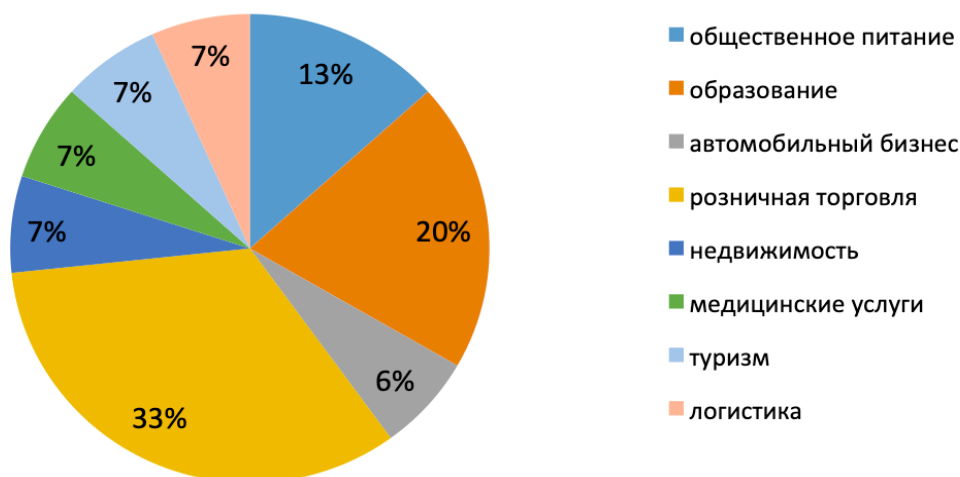


Рисунок 40 – Отраслевая структура выбранных франчайзинговых компаний

Источник: составлено автором

- компании, развивающиеся по мультипликационной или монофранчайзинговой модели бизнеса;
- лучшие компании по рейтингу Forbes за 2018 год.

Деление по группам было выбрано в зависимости от объема инвестиций во франшизу, так как таким образом можно отследить есть ли зависимость степени прозрачности компаний от величины стоимости франшизы.

В первую группу, с наибольшим объемом инвестиций (от 5 до 25 млн руб.), вошли компании: Аскона, Sun School, IL Патио, Fit Service, Subway.

Вторую группу, со средним объемом инвестиций (от 1 до 5 млн руб.), представили компании: IQ 007, Инвитро, Миэль, Кухни Мария, 4 глаза.

В третью группу, с минимальным объемом необходимых инвестиций (до 1 млн руб.), вошли пять компаний: Чемпионика, 33 Пингвина, СДЭК, Слетать ру и Gelateria Plombir.

Основные показатели по выбранным компаниям отражены в таблице 13:

Таблица 13 – Основные показатели по выбранным компаниям

	Название компании	Инвестиции млн руб.	Количество фр. точек	Годовая выручка млн руб.	Годовая прибыль млн руб.
5-25 млн руб.	Аскона	7,3	256	37,5	6
	Sun School	8,8	73	14,9	4,7
	Il Patio	22,5	66	65	9,8
	Fit Service	5,2	125	21,6	4,5
	Subway	5	598	11	1,76
1-5 млн руб.	IQ 007	1,4	418	21,6	11,4
	Инвитро	2,9	539	20,5	3,7
	Миэль	1,7	78	36	12
	Кухни Мария	2,5	201	30	4,5
	4 глаза	1,8	70	21,1	7,8
до 1 млн руб.	Чемпионика	0,5	455	7	3
	33 пингвина	1	1481	5,6	1,6
	СДЭК	0,7	1109	13,4	3,1
	Слетать ру	0,3	519	2,6	1,5
	Gelateria Plombir	0,5	138	4,2	1,7

Источник: составлено автором

По результатам исследования было выявлено, что программы по внутреннему финансированию потенциальных франчайзи у франчайзеров отсутствуют. Все 15 респондентов дали отрицательный ответ, что говорит об отставании в практике применения финансовых возможностей в российских компаниях по сравнению с зарубежными, в частности с предприятиями США. Данные говорят о том, что этот аспект поддержки франчайзинга находится в настоящий момент на этапе становления и требует максимального внимания и развития, так как несет в себе потенциальную возможность по масштабированию компаний и расширению их деятельности.

На вопрос по наличию возможного финансирования по партнерским программам с банками на льготных условиях 14 из 15 респондентов ответили отрицательно. Утвердительный ответ дала компания Росинтер, являющаяся правообладателем франшизы IL Патио. По данным, полученным от Росинтера, у компании имеется программа льготного финансирования совместно с банком Уралсиб. По словам директора по развитию франчайзинга, участником программы могут стать действующие бизнесмены, с зарегистрированным юридическим лицом, или ИП, имеющие расчетный счет в банке не менее одного года с годовым оборотом 33% от суммы займа. Более подробную информацию компания предоставляет после подписания договора о неразглашении информации.

Все представленные компании предоставляют полную информацию по расходам на открытие точки, производят расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, реклама). Большинство франчайзеров расписывают детализированный план на предполагаемое открытие, некоторые закладывают капитал на форс-мажорные и рискованные ситуации. Однако ожидаемую доходность и предполагаемые продажи в выбранных компаниях франчайзеры оценивают приблизительно. Так, например, франшиза IQ 007, согласно информации, полученной от менеджера отдела развития, приносит от 200 тыс руб. до 1 200 000 руб. А франшиза Sun School приносит от 550 000 руб./мес. и выше, при этом они проводят обширный анализ рынка, предварительно запуская рекламную

компанию по предполагаемой территории до момента открытия точки, поэтому, в случае отсутствия первоначальных заявок, франчайзер предлагает изменить дислокацию потенциальной франчайзинговой точки. Данная мера позволяет значительно минимизировать риск и протестировать спрос на услуги еще на начальном этапе, который предшествует фактическому открытию локации.

Интересным фактом, полученном в исследовании, было также то, что в некоторых франчайзинговых системах не используется договор коммерческой концессии. Так, данный договор применяют только 10 из 15 компаний. Компания Аскона (1 место по рейтингу Forbes по лучшим франшизам России за 2018 год с инвестициями 5-25 млн руб., 340 франчайзинговых точек) не заключает договор коммерческой концессии, заменяя его договором поставки. Однако директор по франчайзинговому направлению сообщил, что данный договор уже находится в проработке и согласовании (по информации на апрель 2019 года). Компания IQ 007 мотивировала отсутствие договора тем, что его заключение требует государственной регистрации, что несет дополнительные финансовые затраты для франчайзи. Также некоторые компании (например, IL Патио и 33 Пингвина), вынуждены дополнять договор коммерческой концессии рядом других контрактов. Таким образом, можно сделать вывод о том, что договор коммерческой концессии на данный момент не полностью удовлетворяет текущей практике работы по франшизе. Этот аспект требует проработки на законодательном уровне и изменению нормативных и правовых актов, существующих на настоящий момент в Российской Федерации.

Относительно судебных исков от франчайзера к франчайзи и наоборот 9 компаний дали информацию о имеющихся фактах судебных разбирательств. Основные причины варьируются. Так ХК Аскона инициировала разбирательство в виду неисполнения франчайзи обязательств перед клиентами компании. Сеть частных детских садов Sun School была ответчиком по иску о неполном раскрытии информации на этапе, предшествующем подписанию договора, что повлекло издержки франчайзи (иск франчайзи признан при апелляции недействительным). А крупный франчайзер Росинтер (IL Патио) указал на случаи

разногласия среди соучредителей франчайзинговой точки по семейным причинам, а также случаи расторжения договоров из-за некомпетентности франчайзи.

Прочие результаты, полученные в исследовании представлены на рисунке 41:

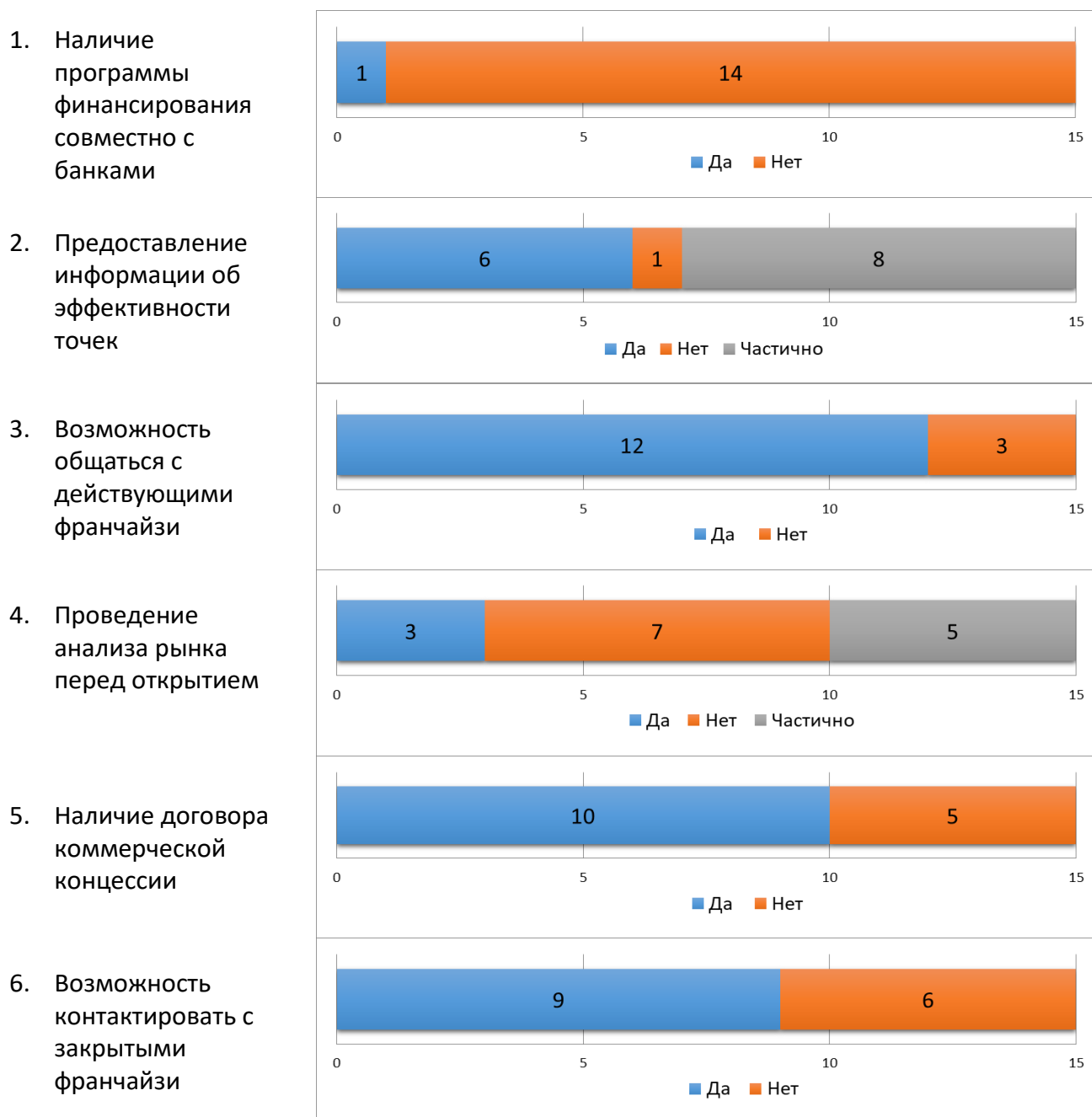


Рисунок 41 – Результаты проведенного исследования

Источник: составлено автором

На основе полученных результатов был проведен анализ прозрачности по конкретным компаниям.

Полученные показатели указаны в таблице 14.

Таблица 14 – Полученные данные по показателям прозрачности

i-компания	t-критерии						Qi
	1	2	3	4	5	6	
Аскона	0	1	1	0	0	0	2
Sun School	0	0,5	1	1	1	1	4,5
Il Patio	1	1	1	0	1	1	5
Fit Service	0	0,5	1	0,5	1	0	3
Subway	0	1	1	1	1	0	4
IQ 007	0	0,5	0	0	0	1	1,5
Инвитро	0	0,5	1	0,5	1	0	3
Кухни Мария	0	0,5	1	0,5	0	1	3
Миэль	0	0,5	1	0,5	1	1	4
4 глаза	0	1	1	1	1	1	5
Чемпионика	0	1	1	0	1	1	4
33 Пингвина	0	0	0	0	1	1	2
СДЭК	0	1	1	0	0	1	3
Слетать ру	0	0,5	1	0,5	0	0	2
Gelateria Plombir	0	0,5	0	0	1	0	1,5

Источник: составлено автором

Согласно полученным показателям (Q_i), компании можно разделить по степени прозрачности (Рисунок 42):

От 0 до 2,5 баллов (компании, имеющие имеет низкую степень прозрачности) – Аскона, 33 Пингвина, Слетать ру, IQ 007, Gelateria Plombir.

От 3 до 4 баллов (компании, имеющие среднюю степень прозрачности) - Fit Service, Subway, Инвитро, Кухни Мария, Чемпионика, СДЭК, Миэль.

От 4,5 до 6 баллов (компании, имеющие высокую степень прозрачности) – 4 глаза, Sun School, Il Patio.

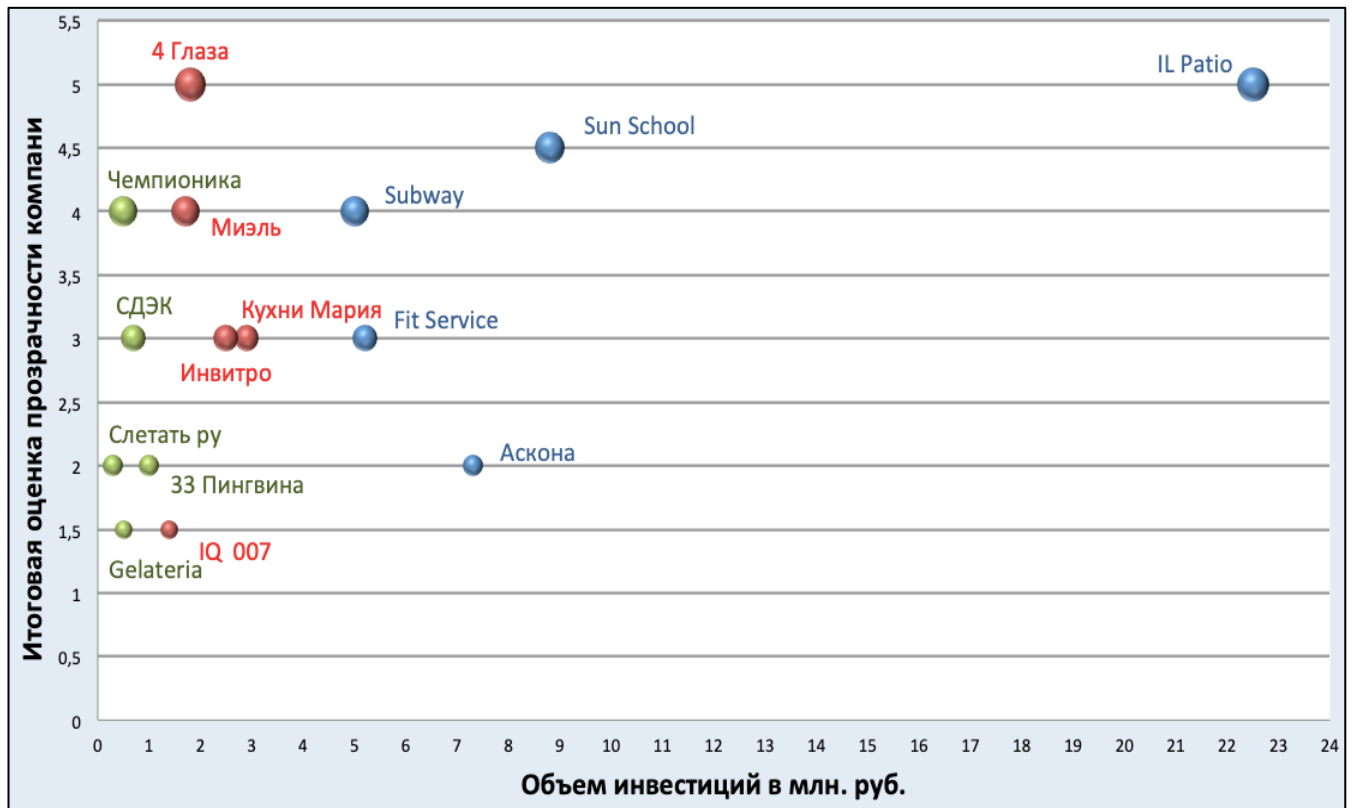


Рисунок 42 – Итоговая оценка прозрачности компаний

Источник: составлено автором

Таким образом, самый высокий уровень прозрачности имеют компании из первой и второй группы (4 глаза, Sun School, Il Patio), самый низкий уровень прозрачности у компаний Аскона (1 группа), IQ 007 (2 группа), 33 Пингвина (3 группа), Слетать ру (3 группа), Gelateria Plombir (3 группа). Прямой корреляции между суммой инвестиций во франшизу и степенью прозрачности не обнаружено, но при выявлении средних показателей по группам можно сказать, что компании с большим объемом инвестиций более прозрачны.

Согласно построенной диаграмме (Рисунок 43) на основе средних значений по критериям для всех компаний, данные по показателям критериев Q1 (наличие программы финансирования совместно с банками) и Q4 (проведение анализа

рынка перед открытием) находятся на самом низком уровне, самый высокий уровень у критерия Q3 (возможность общаться с действующими франчайзи).

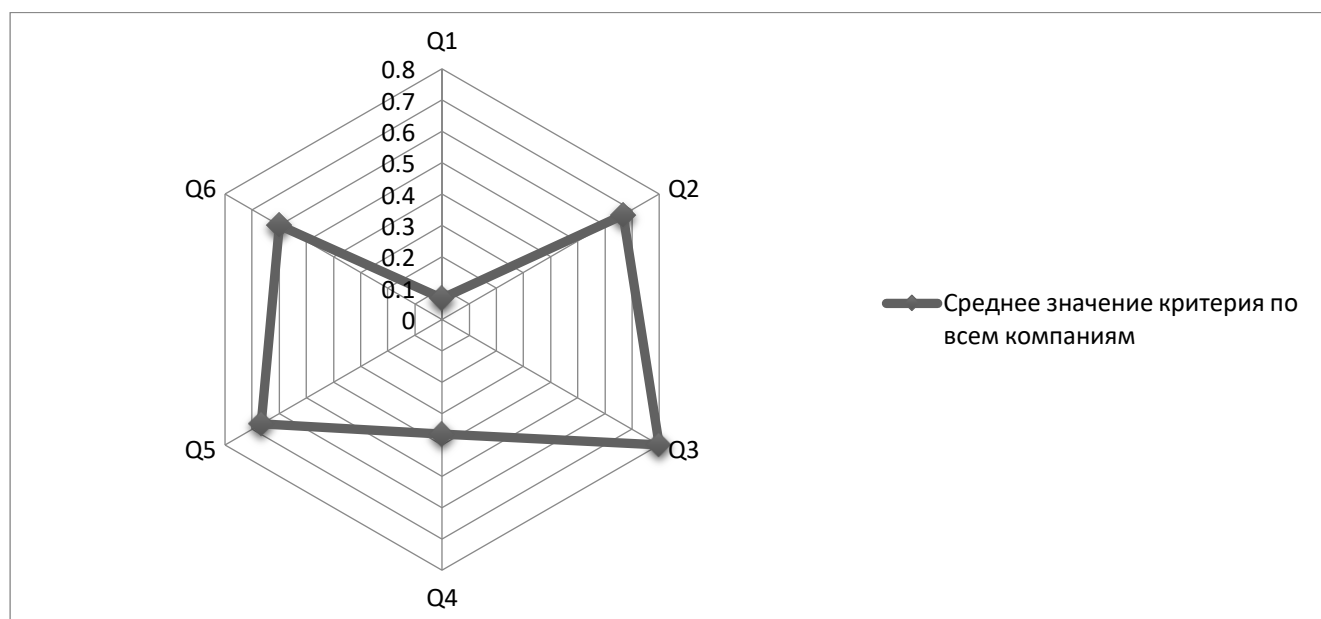


Рисунок 43 – Среднее значение по критериям прозрачности исследуемых компаний

Источник: составлено автором

В результате исследования было выявлено, что определенные признаки по прозрачности системы франчайзинга уже присутствуют в российских компаниях, элементы схемы по раскрытию информации о франчайзинговой компании, предложенной автором, частично используются на практике. Среди основных направлений для развития франчайзеров можно выделить: изучение и анализ потенциального рынка для открытия, раскрытие полной информации о доходах действующих точек. Автором были выявлены данные о том, что применяемый в России договор коммерческой концессии не полностью удовлетворяет потребностям участников франчайзинговых отношений, поэтому необходима доработка законодательства с учетом опыта применения франчайзинга. На настоящий момент в компаниях и на рынке отсутствует проработанный механизм по финансированию потенциальных франчайзи. По мнению автора, создание программ по финансированию франчайзинговых продуктов и кредитных

программ на открытие бизнеса с нуля, может активно повлиять на изменение в лучшую сторону предпринимательского климата и улучшение всей российской экономики, особенно это актуально в рамках реализации действующего национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (до 2024 г.) и проекта Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года. Возможное улучшение показателей для развития в области финансирования франчайзинговых систем возможно за счет снижения риска предоставления кредитных и заемных средств при получении более прозрачной информации о системе франшизы.

Выводы по 3 главе:

1. Концепция развития франчайзинга в Российской Федерации, предложенная автором, направлена на расширение применения франчайзинга в организациях малого бизнеса. На базе АО «Корпорация МСП» предлагается создание центра по поддержке франчайзинга, который будет предоставлять консультационно-аналитические услуги для франчайзинговых компаний, а также оказывать всестороннюю поддержку. На основе данных, полученных при работе центра, предполагается доработка законодательства, регулирующее франчайзинговые отношения.

2. В качестве инструментов для развития нескольких пунктов программы развития – «реализация программ, направленных на повышение прозрачности между участниками франчайзинговых отношений,» «реализация мероприятий, повышающих имидж франчайзинга», предложена схема по раскрытию информации о франчайзинговой компании, которая направлена на определение эффективности конкретных бизнес-моделей, выявление динамики (положительной/отрицательной) организации, определение потенциальной кредитоспособности.

3. Для оценки степени текущей прозрачности организации предложена методика анализа по методу экспертных оценок. Итоговая оценка прозрачности определяется как сумма набранных компанией баллов по критериям. Исходя из

полученных баллов, можно рекомендовать каждой конкретной франчайзинговой компании, на что ей стоит обратить внимание.

4. В результате проведенного исследования по 15 компаниям малого бизнеса было выявлено, что определенные признаки информационной прозрачности системы франчайзинга уже присутствуют в российских компаниях, элементы предложенной схемы по раскрытию информации о франчайзинговой компании частично используются на практике, однако комплексных методик применения пока еще нет.

5. Автором было выявлено, что применяемый в России договор коммерческой концессии не полностью удовлетворяет потребностям участников франчайзинговых отношений, поэтому необходима доработка законодательства с учетом опыта применения франчайзинга. В качестве рекомендаций для выбранных компаний можно отметить необходимость проведения анализа потенциального рынка перед предполагаемым открытием франшизы и создание отчетов по раскрытию полной информации о доходах действующих точек.

Заключение

В современной экономической системе франчайзинг является эффективным и результативным способом для масштабирования в малом бизнесе. В исследовании определены особенности, направления и возможности расширения предпринимательской активности, рассмотрены, обобщены и дополнены теоретические подходы к трактовке определения франчайзинга.

На основе выявленных разночтений в научной монографической литературе и подходах ассоциаций франчайзинга по его определению выявлено, что франчайзинг можно рассматривать как: способ финансирования предприятия, фактор конкурентоспособности, способ выхода на международный и региональный рынок, способ интеграции между крупным, средним и малым бизнесом, форму монетизации интеллектуальной собственности, форму специфических арендных отношений, способ масштабирования и развития бизнеса. При этом основные компоненты франчайзинга – это использование франчайзи товарного знака франчайзера, соблюдение франчайзи определенных стандартов всех ключевых бизнес-процессов, обеспечение паушального взноса и/или роялти, наличие договора франчайзинга (коммерческой концессии).

Рассмотрены различные классификации форм франчайзинга, выявлено, что не рассматривается ситуация, когда франчайзинговая компания не имеет собственных франчайзинговых точек и занимается только созданием и масштабированием франчайзинговой системы, поэтому автором предложена классификация форм франчайзинга на основе принципа зависимости от способа масштабирования (мультипликационная и монофранчайзинговая модель), выявлены наиболее важные этапы при построении систем франчайзинга и проанализирован каждый из них. На основе анализа практики применения франчайзинга в российских и зарубежных компаниях были сформулированы базовые принципы построения, развития и использования франчайзинга:

качества, открытости и прозрачности, эффективности, доверия и сотрудничества, оптимальной самостоятельности, единства целей.

В исследовании был проведен анализ тенденций франчайзинга в России. Так как официальная статистика франчайзинговых компаний не ведется, сложно оценить объем всего рынка франчайзинга, однако существуют приблизительные оценки, сделанные специалистами, объединениями предпринимателей, информация из рейтингов по франшизам и данные Российской ассоциации франчайзинга, по которым франчайзинг в Российской Федерации развивается. Идет переориентация с дорогих форматов франшиз на более бюджетные, основной рост наблюдается по двум направлениям - ресторанный бизнес и сфера услуг. На основе обобщения и анализа современных тенденций развития франчайзинга в Российской Федерации определены барьеры, препятствующие использованию франчайзинга для масштабирования субъектами малого бизнеса своей предпринимательской деятельности на макро-, мезо-, микроуровнях. На макроуровне - отсутствие организационно-экономических и правовых инструментов государственной поддержки франчайзинга; на мезоуровне - отсутствие информационной прозрачности франчайзинговых отношений в конкретных сферах ведения бизнеса, различия по специфике ведения бизнеса в регионах, на микроуровне - отсутствие профессиональных навыков и финансовых ресурсов для развития бизнеса как со стороны франчайзера, так и со стороны франчайзи. Определен механизм их преодоления через разработку трехуровневой системы поддержки франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации. Автором был проведен анализ девяти банков России и выявлено, что профильных продуктов для потенциальных франчайзи на рынке нет. Банки не рассматривают франчайзи как благонадежных заемщиков, поэтому программы на открытие стартапов они не финансируют.

Так как по ряду показателей происходит отставание франчайзинга России от ряда зарубежных стран, автором была рассмотрена практика применения и изучено законодательство по франчайзингу в США, Австралии, Франции. Выявлено, что большое значение при регулировании и поддержке франчайзинга

за рубежом выделяется раскрытию информации о франшизе и прозрачности франчайзинговой системы. Это способствует активному продвижению франчайзинга, как способа масштабирования бизнеса, позволяет компаниям стать более устойчивыми, конкурентоспособными, а также дает возможность для реальной оценки стейкхолдерами. В результате проведенного исследования по наличию финансовых инструментов и продуктов для франчайзинга в США можно сделать вывод о том, что там распространена всесторонняя поддержка финансирования франчайзинговых компаний как на государственном, так и на частном уровне.

На основе зарубежного опыта и выявленных барьеров в России предложена концепция развития франчайзинга для масштабирования в малом бизнесе в Российской Федерации, состоящая из следующих групп процедур, реализуемых на макро-, мезо- и микроуровнях: постановка целей и задач, проведение институциональных, экономических, имиджевых действий; обеспечение благоприятных условий развития франчайзинга; оценка эффективности развития франчайзинговых систем; разработка предложений по дальнейшему использованию франчайзинга. С помощью предложенной концепции возможно решение таких задач, как: формирование отсутствующих механизмов финансовой и консультационной поддержки франчайзинга, преодоление оторванности практики франчайзинговых компаний от действующего законодательства, повышение степени вовлеченности во франчайзинговую систему новых участников. Внедрение предложенной автором концепции создаст условия обеспечения устойчивости франчайзинговых систем для увеличения числа компаний, которые развиваются как по мультипликационной, так и по монофранчайзинговой модели.

На базе концепции разработана схема по раскрытию информации о франчайзинговой компании, которая включает следующие пункты: история франшизы и франчайзера, описание руководящего состава, история судебных процессов и банкротств франчайзинговой компании, финансовая отчетность, расчет платежей по франшизе, анализ текущего рынка и его тенденций,

обязанности франчайзи, возможные ограничения на франшизу, обязанности франчайзера, консультационное сопровождение, реклама и обучение, передаваемая интеллектуальная собственность, информация о действующих франчайзинговых точках и франчайзи, условия предоставления франшизы, закрепление территорий, условия продления договора о франшизе, расторжение договора, изменение и/или передача франчайзингового договора, а также разрешение споров. Внедрение предложенной схемы создаст условия обеспечения устойчивости франчайзинговых систем для увеличения числа компаний.

Предложена методика экспертной оценки уровня прозрачности франчайзинговых компаний, включающая такие критерии как: наличие программы финансирования совместно с банками, предоставление информации об эффективности точек, возможность общаться с действующими франчайзи, проведение анализа рынка перед открытием, наличие договора коммерческой концессии, возможность контактировать с закрытыми франчайзи. Апробация методики проведена на примере 15 компаний из таких сфер как: общественное питание, образование, туризм, автомобильный бизнес, розничная торговля, недвижимость, медицинские услуги, логистика. Рассматривались компании, зарегистрированные на территории Российской Федерации, развивающиеся по мультипликационной и монофранчайзинговой модели, с инвестициями на открытие от 5 до 25 млн руб., от 1 до 5 млн руб. и до 1 млн руб. Автором сделаны выводы о том, что отдельные элементы предложенной схемы по раскрытию информации о франчайзинговой компании частично уже используются на практике. Рассчитан коэффициент прозрачности (предложенный автором) по каждой компании. На основе средних значений по критериям для всех компаний, на самом низком уровне находятся показатели по наличию программы финансирования совместно с банками и проведению анализа рынка перед открытием, самый высокий уровень у критерия - возможность общаться с действующими франчайзи. Было выявлено, что не все компании проводят предварительный анализ рынка перед открытием франшизы, некоторое

франчайзеры не предоставляют финансовые отчеты по действующим и закрытым точкам, поэтому автором были предложены рекомендации по повышению их уровня прозрачности. По результатам проведенной оценки сделан вывод о том, что на данный момент нет единого подхода к формированию договоров по передаче прав франшизы, Глава 54 ГК Российской Федерации Коммерческая концессия не полностью удовлетворяет потребностям участников франчайзинговых отношений, поэтому необходима доработка законодательства с учетом опыта применения франчайзинга.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в России на настоящий момент необходимо создавать условия для поддержки франчайзинга в малом бизнесе, улучшать предпринимательский климат и работать над программами по финансированию, консультации потенциальных франчайзи и франчайзеров. По мнению автора, создание программ по поддержке франчайзинга способствует улучшению российской экономики, особенно это актуально в рамках реализации действующих национальных проектов по развитию МСП до 2024 и 2030 года. Результаты, полученные в исследовании, могут стать основой для разработки комплекса мер по повышению активности франчайзинга в компаниях малого бизнеса, это способствует увеличению франчайзинговых компаний в Российской Федерации, а также устранит сложности в текущих франчайзинговых системах.

Список литературы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации / Усанов В. – М. : Эксмо-Пресс, 2018. – 896 с.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 17 марта 2019 года. – М.: Эксмо. – 2019. – 768 с.
3. Глава 54. Коммерческая концессия. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online> (дата обращения: 20.12.2018)
4. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 № 209-ФЗ (редакция от 27.12.2018). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/08b3ecbc9a360ad1dc314150a6328886703356/#dst100335 (дата обращения: 26.02.2019)
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 04.04.2016 № 265 "О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства". [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru /document/cons_doc_LAW_196415/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196415/) (дата обращения: 26.02.2019)
6. Постановление Правительства Москвы от 06.08.2019 № 982-ПП "Об утверждении порядков предоставления субсидий из бюджета города Москвы субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим предпринимательскую деятельность в рамках договора коммерческой концессии". [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=MLAW;n=197385#004518346548006691> (дата обращения: 02.09.2019)

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 1 января 2002 г. № 1 «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34710/ (дата обращения: 01.10.19)
8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года"). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134 (дата обращения: 29.12.2018)
9. SBA Procedural Notice № 2000-840. Identifying Franchise Loans (08/22/13). [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sba.gov/sites/default/files/files/2000-840_0.pdf (дата обращения: 16.03.2019)
10. SBA Information Notice № 5000-17009. SOP 50 10 5(J) Franchise Review Process for 7(a) and 504 Loans. October 13, 2017. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sba.gov/sites/default/files/2017-10/Notice%205000-17009%20-%20Franchise%20Review%20Process.pdf> (дата обращения: 16.03.2019)
11. Franchisor certification for use with SBA negotiated addendum SBA form. 2463 (2-17). [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Franchisor_Certification_Form_2463_FINAL_2-14-17_7.pdf (дата обращения: 16.03.2019)
12. UNIDROIT (International Institute for the Unification of Private Law), Model franchise disclosure law, Rome, UNIDROIT, 2004, 68 pages. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.unidroit.org/instruments/franchising/model-law> (дата обращения: 10.03.2019)
13. Competition and Consumer (Industry Codes—Franchising) Regulation 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.legislation.gov.au/Details/F2017C00182> (дата обращения: 14.06.2019)

14. Competition and Consumer Act 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2019C00264> (дата обращения: 16.07.2019)
15. Commercial Code France (consolidated version of April 15, 2010). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://wipolex.wipo.int/ru/legislation/details/6044> (дата обращения: 10.03.2019)
16. Franchiseng guide. International bureau of WIPO, Geneva, 1994, 67 pages. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/489/wipo_pub_489.pdf (дата обращения: 04.04.2019)
17. Аборвалова, О. Н. Франчайзинг в торговле / О. Н. Аборвалова // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 2. – С. 57-59.
18. Абчук, В. А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге / В. А. Абчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2006. – 476 с.
19. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; перевод с английского Владимира Кузина. – 7-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 499 с.
20. Адизес, И. К. Управляя изменениями: Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; перевод с английского Владимира Кузина. – 5-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 352 с.
21. Алиев, О. М. Анализ развития франчайзинга в зарубежных странах / О. М. Алиев // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 9. – С. 143-147.
22. Аниськина, Е. В. Франчайзинг в малом бизнесе / Е. В. Аниськина // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Москва, октябрь 2013 г.). – М.: Буки-Веди, 2013. – С. 111-114.
23. Арзуманова, Н. И., Айрапетян, В. Г. Франчайзинговые технологии как перспективная модель развития эффективного бизнеса / Н. И. Арзуманова, В. Г. Айрапетян // Современные исследования социальных проблем

- (электронный научный журнал). – 2015. – №2 (46). [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.sisp.nkras.ru (дата обращения: 08.10.2019)
24. Архангельская, К. А. Кредитование франчайзи: Анализ рынка и оценка эффективности / К. А. Архангельская // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2015. – №4 (31). – С. 58-62.
 25. Атуева, Э. Б. Определение роли и направлений развития франчайзинга в России / Э. Б. Атуева // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. – 2013. – №3 (30). – С. 118-124.
 26. Ахатов, А. И., Моджина Н. В. Франчайзинг в России в наше время / А. И. Ахатов, Н. В. Моджина // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1107-1109.
 27. Ашуров, Ф. А. Франчайзинг – инструмент развития бизнеса / Ф. А. Ашуров // Вестник университета. – 2013. – №4. – С. 32-33.
 28. Бадоев, С. Х., Кантеев, В. А. Анализ тенденций развития российского рынка франчайзинга / С. Х. Бадоев, В. А. Кантеев // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – №34. – С. 15-18.
 29. Базаева, А. Р. Франчайзинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса / А. Р. Базаева // Журнал Academy – 2016. – №1 (4). – С. 66-71.
 30. Базилева, И. Возможные точки роста и направления развития российского среднего бизнеса / И. Базилева // Экономика и жизнь. – №46 (9512). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/article/231586/> (дата обращения: 30.09.2019)
 31. Байбардина, Т. Н., Кузьменко, В. Л. Состояние и перспективы развития франчайзинга в торговле / Т. Н. Байбардина, В. Л. Кузьменко // Журнал Потребительская кооперация. – 2011. – №4 (35). – С. 37.
 32. Балдина, Ю. В. Масюк, Н. Н. Организационно - экономический механизм взаимодействия государственных и предпринимательских структур в формате государственного франчайзинга / Ю. В. Балдина, Н. Н. Масюк // Азимут

- научных исследований: экономика и управление. – 2018. - Т. 7. – №3 (24). – С. 31-34.
33. Беленец, П. С. Использование франчайзинга в предпринимательской деятельности как основа повышения эффективности продаж товаров и услуг: монография / П. С. Беленец, В. Н. Ембулаев, А. П. Латкин; под общ. ред. проф. А.П.Латкина; Владивостокский гос. ун-т экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2016. – 168 с.
34. Беленец, П. С. Основные тенденции и проблемы развития франчайзинга в России / П. С. Беленец // Журнал Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. – 2014. – № 3(26). – С. 9-19.
35. Бунич, Г. А. Франчайзинг: теория и практика: монография / Г. А. Бунич, Л. В. Федякина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», – 2013. – 140 с.
36. Бунич, Г. А. Кредитование предприятий малого бизнеса: теория и практика: монография / Г. А. Бунич, Ю. А. Ровенский, Э. И. Абдюкова, А. А. Сысоева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», – 2017. – 151 с.
37. Быкова, И. В. Операционные риски предприятия: понятие, источники, влияние человеческого фактора / И. В. Быкова // Российское предпринимательство. – 2011. – Т. 12. – № 11. – С. 68-73.
38. Ванькович, И. М. Финансовые риски: теоретические и практические аспекты / И. М. Ванькович // Российское предпринимательство. – 2014. – Т. 15. – № 13. – С. 18-33.
39. Васильева, И. В., Васильева, Т. Н. The role of brand in franchising system / И. В. Васильева, Т. Н. Васильева // Modern science – 2017. – № 4-1, – С. 156-164.
40. Ватутин, С., Тришин, М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / С. Ватутин, М. Тришин. – СПб.: Изд-во.: Питер, 2013. – 192 с.
41. Волкова, Н. А., Гуляева, Н. А. Проблемы развития франчайзинга в международной бизнес-среде / Н. А. Волкова, Н. А. Гуляева // Вестник

- Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 18. – С. 14-20.
42. Волкова, Н. А., Гуляева, Н. А. Совершенствование управления международными компаниями на мезоуровне на основе франчайзинга / Н. А. Волкова, Н. А. Гуляева // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 2. – С. 24-30.
43. Воробьев, М. С. К вопросу о мотивах и формах выхода компаний на внешние рынки / М. С. Воробьев. – М.: МАКС Пресс, 2008. – 32 с.
44. Вронская, М. В., Амарян, Л. А. Договор коммерческой концессии и договор франчайзинга: сравнительно-правовой анализ российского и международного законодательства / М. В. Вронская, Л. А. Амарян // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2017. – Т. 9. – № 4. – С. 122–134.
45. Гаврилова, Т. В. Специфика покупки франшизы в Российской Федерации/Т.В. Гаврилова// Юридические науки: проблемы и перспективы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2016 г.). — Казань: Бук, 2016. – С. 154-156. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/law/archive/181/9986/> (дата обращения: 06.10.2018)
46. Ганебных, Е. В. Франчайзинг как способ развития малого предпринимательства / Е. В. Ганебных // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13. – № 19. – С. 113-119.
47. Годин, А. М. Франчайзинг: Монография / А. М. Годин. – М.: Информационно-внедреческий центр «Маркетинг», 2006. – 120 с.
48. Голощапов, М. С. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности / М. С. Голощапов // Бизнес и общество: электронный журн. - 2015. – № 3 (7). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://business-society.ru/2015/num-3-7/12_golosh (дата обращения: 03.11.2018)
49. Гохберг, Л. М., Кузнецова, Т.Е. Стратегия-2020: новые контуры российской инновационной политики / Л. М. Гохберг, Т. Е. Кузнецова // Форсайт. – 2011. – Т. 5. – № 4. – С. 8–30.

50. Грисько, Е. С. Тенденции и проблемы развития франчайзинга в России / Е. С. Грисько // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2018. – №2 (26). – С. 16-21.
51. Давыдова, Е. Л. Франчайзинг: учебное пособие / Е. Л. Давыдова. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2011. – 120 с.
52. Дельтей, Жерар. Франчайзинг / Дельтей Жерар; [Пер. с фр.: В. А. Петров]. – СПб.: Изд. дом «Нева», 2003. — 122 с.
53. Джорджаева, Н. Оценка эффективности вложений в покупку франшизы / Н. Джорджаева. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.buybrand.ru/franch/10298/> (дата обращения: 5.10.2018.)
54. Джумадилдаева, Ж. Б. Франчайзинг как стратегия выхода на внешний рынок / Ж. Б. Джумадилдаева // Вестник университета «Туран». – 2014. – №4 (64). – С. 280-284.
55. Добрынина, В. В. Франчайзинг: риски и возможности / В. В. Добрынина // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 158-160.
56. Довгань, В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса: [Практ. пособие для предпринимателей] / В. В. Довгань. – Тольятти: Изд. фирма “ДОКА-Пресс”, – 1994. – 229 с.
57. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. Ивана Веригина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
58. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / Питер Друкер; перевод с английского Ольги Чернявской. – 8-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2019. – 232 с.
59. Емельянова, А. В., Сергеева, А. М. Анализ франчайзинга в России на современном этапе развития / А. В. Емельянова, А. М. Сергеева // Экономика и социум. – № 2 (11). – 2014. – С. 21-23.

60. Еремин, А. А. Франчайзинг и договор коммерческой концессии: теория и практика применения: монография / А. А. Еремин. – М.: Юстиц-информ, 2017. – 208 с.
61. Жулина, Е. Г., Кузнецова, И. В., Мягкова, Т. Л. Инструменты стратегического развития малого бизнеса: монография / Е. Г. Жулина, И. В. Кузнецова, Т. Л. Мягкова. – Саратов: ИИРПК, 2018. – 180 с.
62. Заболоцкая, В. В. Старкова, Н. О. Зарубежные модели финансово-кредитной поддержки малого бизнеса / В. В. Заболоцкая, Н. О. Старкова // Вестник Ростовского государственного университета (РИНХ). – 2011. – № 4. – С. 72-80.
63. Заболоцкая, В. В., Листопад, М. Е. Источники формирования финансовых ресурсов малых предприятий / В. В. Заболоцкая, М. Е. Листопад // Вестник Алтайской академии экономики и права. Алтайская академия экономики и права. – 2014. – №2 (34). – С. 73-77.
64. Завьялов, Д. В. Теория и практика малого и среднего предпринимательства / Д. В. Завьялов // Российское предпринимательство. Креативная экономика. – 2012. – № 6 (103). – С. 28-34.
65. Завьялов, Д. В., Сагинова, О. В., Завьялова, Н. Б. Проблемы и задачи развития малого и среднего предпринимательства в России / Д. В. Завьялов, О. В. Сагинова, Н. В. Завьялова // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – № 3. – С. 203-214.
66. Земляков, Д.Н. Франчайзинг / Д. Н. Земляков, М. О. Макашев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 142 с.
67. Зинчак, Е. В. Выявление и анализ тенденций франчайзинга на основе международных рейтингов франшиз / Е. В. Зинчак // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 46 (301). – С. 8-13.
68. Золотов, М. И., Золотов, М. М., Новиков, П. В. Франчайзинг как метод корпоративного роста / М. И. Золотов, М. М. Золотов, П. В. Новиков // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 14. – № 23. – С. 42-48.

69. Иванова, Е. Ю., Романовский, Е. А. Международно-правовое регулирование франчайзинговых отношений: проблемы и перспективы / Е. Ю. Иванова, Е. А. Романовский // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – № 6-2. – С. 43-46.
70. Иншакова, Е. И., Кудряшова, И. В., Полякова, Ю. В. Иностраные франчайзинговые сети в России: масштабы функционирования и роль в экономике / Е. И. Иншакова, И. В. Кудряшова, Ю. В. Полякова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3, Экономика. Экология. – 2014. – № 1 (24). – С. 99-110.
71. Ицкова, А. С. Франчайзинг как стратегия развития малого предпринимательства / А. С. Ицкова // Бизнес и общество : электронный журнал. – 2016. – № 1 (9). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://business-society.ru/2016/num-1-9/3_ickova.pdf. (дата обращения: 24.11.2018)
72. Карагулян, Е. А. Работа предприятий по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешние рынки. Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры / Е. А. Карагулян. – Екатеринбург: Пресс групп, 2015. – 40 с.
73. Кибирева, А. А. Франчайзинг как способ организации и ведения бизнеса / А. А. Кибирева // Вестник магистратуры. – 2014. – № 5-3 (32). – С. 57-59.
74. Кириленко, Ю. А., Коява, Л. В. Масштабирование малого бизнеса в условиях ограничения устойчивого роста. Экономическая наука сегодня: теория и практика: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 июня 2017 г.) / ред.кол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 65-68.
75. Кириленко, Ю. А., Коява, Л. В. Сравнительный анализ методов масштабирования бизнеса / Ю. А. Кириленко, Л. В. Коява // Вестник современных исследований. – 2018. – № 6.2 (21). – С. 153-156.

76. Клопова, А. А. Анализ состояния франчайзинга на российском рынке, его проблемы и перспективы развития / А. А. Клопова // Наука, техника и образование. – 2018. – №1 (42). – С. 35-37.
77. Копалкин, И. А., Гавриленко, Н. И., Егорова, О. Ю. Предпосылки развития малого бизнеса в России / И. А. Копалкин, Н. И. Гавриленко, О. Ю. Егорова // Успехи в химии и химической технологии. – 2017. – Т. XXXI. – № 14. – С. 19-21.
78. Копылова, Е. К. Правовые аспекты франчайзинга и особенности его учета / Е. К. Копылова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – 43 (337) – С. 44-55.
79. Копылова, О. В. Анализ рисков в процессе управления проектами / О. В. Копылова // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 14. – № 11. – С. 44-48.
80. Косова, Г. Ф., Котлярова, Е. С., Кириенко, Д. Е. Цифровая трансформация малого бизнеса. В сборнике: Актуальные вопросы экономики и педагогики в современных условиях цифровой трансформации. Материалы I Всероссийской междисциплинарной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных. Изд.: Севастопольский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения "Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова". – 2018. – С. 96-101.
81. Котлер, Филип. Основы маркетинга. Краткий курс : [перевод с английского] / Ф. Котлер. – Москва [и др.] : Изд. Вильямс, 2018. – 488 с.
82. Круглов, В. Н., Пауков, С. А. Инновационный рост: угрозы и вызовы / В. Н. Круглов, С. А. Пауков // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 49. – С. 28–32. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/76630.htm> (дата обращения: 18.12.2018)
83. Круглов, В. Н., Леонтьева, Л. С. Пути ресурсного обеспечения инновационного развития экономики / В. Н. Круглов, Л. С. Леонтьева // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №4. – С. 326-333.

84. Крупанин, А. А. Управление рисками в малом бизнесе / А. А. Крупанин. – СПб.: Астерион, 2013. – 143 с.
85. Крымова, Н. А., Темных, Ю. Г., Сумина, Е. В. Франчайзинг как стратегия выхода на международный рынок / Н. А. Крымова, Ю. Г. Темных, Е. В. Сумина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. – Т. 2. – №7. – С.110-111.
86. Лаптев, А. В., Созинова, А. А. Особенности формирования стратегии развития франчайзинговых компаний / А. В. Лаптев, А. А. Созинова // Торговля, предпринимательство и право. – 2016. – № 4. – С. 40-45.
87. Лебедев, И. В. Франчайзинг по-русски. Мифы и реальность / И. В. Лебедев. – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.
88. Леонов, А. Е. Франчайзинг в сфере малого предпринимательства: Учеб. Пособие / А. Е. Леонов. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. – С. 66-67.
89. Леонтьева, Л. С., Воронов, А. С., Доронина, И. Э. Управление ресурсами при развитии предпринимательского потенциала региона / Л. С. Леонтьева, А. С. Воронов, И. Э. Доронина // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – № 67. – С. 203-222.
90. Леонтьева, Л. С., Орлова, Л. Н. К вопросу об устойчивости предпринимательских структур / Л. С. Леонтьева, Л. Н. Орлова // Интеграл. – 2014. – №1. – С. 98-99.
91. Линников, А. С., Салмов, А. Н., Вирин, Ф. Ю. Малое предпринимательство России в международном бизнесе и электронной коммерции / А. С. Линников, А. Н. Салмов, Ф. Ю. Вирин. – М.: Статут, 2017. – 160 с.
92. Мамедова, Ф. И. Перспективы использования франчайзинга для повышения эффективности управления современным торговым бизнесом / Ф. И. Мамедова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 2631-2635. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2014/54790.htm> (дата обращения: 23.12.2019)

93. Маслова, А. В. Виртуальная организация как новая форма экономических отношений / А. В. Маслова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2010. – № 1. – С. 269-277.
94. Матусевич, М. С. Проблемы адаптации франчайзинга к условиям российского рынка общественного питания / М. С. Матусевич // Российское предпринимательство. – 2011. – Т. 12. – № 2. – С. 167-172.
95. Мендельсон, Мартин. Руководство по франчайзингу / М. Мендельсон. – М.: «Сибли-Интернэшл», 1995. – 174 с.
96. Месропян, М. А. Методы управления рисками в предпринимательской деятельности / М. А. Месропян // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 849-851. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/115/31166/> (дата обращения: 09.10.2019).
97. Михайлов, А. А., Горюнова, Л. А., Цветкова, Л. А. Формирование и анализ финансовой модели бизнес-проекта / А. А. Михайлов, Л. А. Горюнова, Л. А. Цветкова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 16 (23). – С. 4245–4260.
98. Михайлова, Л. А. Перспективы развития новых моделей франчайзинга в России / Л. А. Михайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2017. – Т. 8. – № 4. – С. 585–591.
99. Мордвинкин, А. Н. Кредитование малого бизнеса: практическое пособие / А. Н. Мордвинкин. – 2-е изд. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. – 318 с. – (Наука и практика).
100. Наровлянская, Т. Н. Франчайзинг как институт трансформационной экономики: учебное пособие / Т. Н. Наровлянская, Н. П. Щепачева, К. П. Алушкина. Оренбургский гос. университет. – Оренбург: ОГУ, 2015. – 139 с.
101. Никулин, Е. Д., Шаталов, А. И. Стратегия роста бизнеса с использованием франчайзинга: баланс между числом собственных предприятий и числом предприятий- партнеров / Е. Д. Никулин, А. И. Шаталов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 25–47.

102. Нуретдинова, Ю. В. Куприянова, Д. О., Бурмистрова, А. А. Перспективы развития франчайзинга в России в условиях экономической нестабильности / Ю. В. Нуретдинова, Д. О. Куприянова, А. А. Бурмистрова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 5 (2). – С. 170-173.
103. Орлова, Л. Н. Информационная прозрачность как парадигма устойчивого развития экономических систем / Л. Н. Орлова // Журнал МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – № 4. – С. 368-374. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-prozrachnost-kak-paradigma-ustoychivogo-razvitiya-ekonomicheskikh-sistem> (дата обращения: 06.06.2019)
104. Панюкова, В. В. Применение интеграционных механизмов развития в торговой отрасли России на основе франчайзинга: Монография / В. В. Панюкова. – М.: Типография «Ваш формат», 2014. – 164 с.
105. Пащенко, Е. В. Кредитование малого бизнеса / Е. В. Пащенко. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 192 с.
106. Пекова, А. Л. Развитие франчайзинга как фактор поддержки малого бизнеса в современных условиях / А. Л. Пекова // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 895-898.
107. Пехтин, А. В. Принципы построения франчайзинговых сетей / А. В. Пехтин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2012. – № 4 (76). – С. 111-113.
108. Потапова, А. Н., Салогубова, Н. В. Кредитный продукт «бизнес-старт», как финансовая основа развития франчайзинговых отношений / А. Н. Потапова, Н. В. Салогубова // Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. – Пенза: Изд. "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2018. – С. 146-149.
109. Предпринимательство в России: состояние и перспективы: [монография] / Кол. авт. А. П. Егоршин, И. В. Гуськова, В. А. Кожин. – М.: Экономика, 2014. – 398 с.

110. Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е. Б. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 496 с.
111. Рыкова, И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / И. В. Рыкова. – М.: «Современная экономика и право», 2000. – 224 с.
112. Рябинин, Е. В. Современные тенденции развития международного предпринимательства / Е. В. Рябинин // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 3. – С. 119-124.
113. Рязанов, А. А., Сыроватко, И. В. Факторы, влияющие на развитие франчайзинга: теоретический подход/А. А. Рязанов, И. В. Сыроватко //ТДР. – 2015. – № 1. – С.150–153.
114. Савельев, В. М. Формы партнерских связей и механизм сотрудничества предпринимательских структур в сфере услуг: партнерские отношения и механизм: монография / В. М. Савельев. – М.: Про-пресс, 2004. – 341 с.
115. Сальникова, К.В. Франчайзинг в малом бизнесе / К. В. Сальникова // Справочник экономиста. – 2016. – № 9. – С. 118-131.
116. Самофалов, В. И., Печенкина, А. Ю., Лихолетова, А. А. Особенности концепции международного франчайзинга в региональной экономике / В. И. Самофалов, А. Ю. Печенкина, А. А. Лихолетова // Финансовые исследования. – 2016. – № 4 (53). – С. 63-68.
117. Санготра, Д. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в России в условиях кризиса / Д. Санготра // Управление собственностью: теория и практика. – 2015. – № 2. – С. 37-49.
118. Светлов, Г. В. Основные факторы конкурентоспособности и виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур/Г. В. Светлов//Российское предпринимательство. – 2008. – Т. 9. – № 5. – С. 75-78.
119. Семичева, В. О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса / В. О. Семичев // Журнал Символ Науки. – 2016. – № 3-1. – С. 153-159.
120. Симаева, Н. П. Франчайзинг как форма развития предпринимательской деятельности в России: финансово – экономические и правовые аспекты / Н.

- П. Симаева // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. – 2010. – № 8-2. – С. 102-108.
121. Слепцова, Е. В., Ахинян, А. В., Мартиросян, А. Е. Франчайзинг как инструмент развития сферы услуг / Е. В. Слепцова, А. В. Ахинян, А. Е. Мартиросян // Экономика и бизнес: теория и практика. – № 1. – 2019. – С. 220-223.
122. Состояние и перспективы франчайзинга в торговле / В. Л. Кузьменко, Е. А. Михальцова, Н. А. Лещинская, А. А. Рудавский [и др.] // Молодежь для науки и кооперации: разработки и перспективы: сборник научных статей IV молодежного форума молодых ученых, Гомель – Милоград, 13 – 15 мая 2015 / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации; под науч. Ред. Н. А. Снытковой. – Гомель, 2015. – С. 225-228. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lib.ibteu.by/bitstream/handle/22092014/1981> (дата обращения: 6.10.2018)
123. Старцева, С. Л. Применение системы франчайзинга в современных экономических условиях / С. Л. Старцева // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2016. – № 2 (31). – С. 146-158.
124. Стенворт, Д., Смит, Б. Франчайзинг в малом бизнесе: Рук. Барклайз банка / Джон Стэнворт, Брайан Смит; Пер.с англ.под ред. Л. Н. Павлиной. – М.: Аудит, 1996. – 199 с.
125. Степанчук, А. А. Франчайзер и франчайзи: гармония или конфликт интересов / А. А. Степанчук // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 3 (245). – С. 202-213. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzer-i-franchayzi-garmoniya-ili-konflikt-interesov> (дата обращения: 11.12.2018)
126. Тимофеева, Е. Г. Экономическое и организационное содержание франчайзинга / Е. Г. Тимофеева // Петербургский экономический журнал. – 2015. – № 4. – С. 145-153.

127. Усманова, К. Ф. Цивилизованное молодежное предпринимательство в Европе и реализация его в России: монография / К. Ф. Усманова, Т. В. Козлова, Е. С. Замбрижицкая. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. Гос. Техн. Ун-та им. Г. И. Носова, 2017. – 95 с.
128. Устинова, О. В., Пилипенко, Л. М. Проблемы кредитования малого и среднего бизнеса / О. В. Устинова, Л. М. Пилипенко // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 2-3. – С. 659-663. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39993> (дата обращения: 11.03.2019).
129. Филина, Ф. Н. Франчайзинг: правовые основы деятельности / Ф. Н. Филина. *Корпоративный юрист*. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 192 с.
130. Филиппова, И. А. Успешный опыт применения франчайзинга в сфере услуг / И. А. Филиппова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vashznak.ru/FRANCH-Filipova.pdf> (дата обращения: 15.11.2018)
131. Фихтнер, О. А. Теория и методология сетевого взаимодействия предпринимательских структур в новой российской экономике: монография / О. А. Фихтнер. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2015. – 320 с.
132. Фоменко, В. А. Франчайзинг, или договор коммерческой концессии в сфере туризма / В. А. Фоменко // *Российское предпринимательство*. – 2014. – Т. 15. – № 24. – С. 205-214.
133. Халиев, М. С. У., Ханмурзаев, Х. Э. Виртуальные предприятия. Организация управления виртуальными предприятиями / М. С. У. Халиев, Х. Э. Ханмурзаев // *Известия Чеченского государственного университета*. – 2019. – № 2 (14). – С. 28-33.
134. Холин, Е. С. Франчайзинг: концепция формирования системы, тенденции развития в условиях кризиса / Е. С. Холин // *Российское предпринимательство*. – 2015. – Т. 16. – № 11. – С. 1657-1670.

135. Цуканова, Т.В. Российский малый и средний бизнес: ориентир на международный рынок / Т. В. Цуканова // Современная конкуренция. – 2014. – № 2 (44). – С. 60-76.
136. Чалдаева, Л. А., Гамова, А. В. Оценка инвестиционной стоимости франчайзинговых компаний: теоретико-методические аспекты / Л. А. Чалдаева, А. В. Гамова // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10. – № 10. – С. 1115–1128.
137. Черемных, М. Б. Франчайзинг как стратегия развития малого предпринимательства / М. Б. Черемных // УЭКС. – 2012. – № 6 (42). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-strategiya-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-1> (дата обращения: 03.11.2018).
138. Чиназова, С. К. Франчайзинг как эффективная форма ведения бизнеса / С. К. Чиназова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2017. – № 4 (210). – С. 86-91.
139. Чиркова Е. С., Дудник А. И. Сравнительная характеристика способов выхода на международный рынок в форме совместного предпринимательства и франчайзинга / Е. С. Чиркова, А. И. Дудник // Финансы и управление. – 2018. – № 4. – С.39-49.
140. Чиркова, Е. С. Риски при масштабировании малого бизнеса / Е. С. Чиркова // Вестник МИРБИС. – 2018. – № 4 (16). – С. 175–185.
141. Чиркова, Е. С. Важные вопросы при построении системы франчайзинга / Е. С. Чиркова // XVI Международный междисциплинарный форум молодых ученых «Наука, технологии и инновации: тенденции и направления развития». – М.: НОО «Профессиональная наука», 2019. – С.15-18.
142. Чиркова, Е. С. Основные проблемы развития франчайзинговой деятельности в России / Е. С. Чиркова // Природа, общество, техника и мышление: тенденции и приоритеты: сборник научных трудов по материалам I Международного научно- практического форума молодых ученых, 5 апреля 2017 г. – М.: НОО «Профессиональная наука», 2017. – С. 269-276.

143. Чиркова, Е. С. Основные тенденции и проблемы, связанные с ведением франчайзинговой деятельности в России / Е. С. Чиркова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 2. – С. 201-211.
144. Чиркова, Е. С. Подходы к определению франчайзинга в международной практике / Е. С. Чиркова // Социально-экономическое развитие стран, регионов и оптимизация секторов экономики: анализ и прогнозы: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции, 9 октября 2017 г., – СПб.: НОО «Профессиональная наука», 2017. – С. 101-106.
145. Чиркова, Е. С. Построение эффективной системы франчайзинга для инновационного развития отраслей экономики в условиях глобальных вызовов / Е. С. Чиркова // Экономика и управление: Теория и практика. Сборник научных трудов. – Севастополь: ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», 2018. – Т. 4. – № 4. – С. 82-85.
146. Чиркова, Е. С. Предпосылки развития франчайзинга в малом бизнесе в России / Е. С. Чиркова // Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии: сборник научных статей международной научной конференции. 29-31 марта 2019 г. – М.: ООО «Конверт», 2019. – С. 75-77.
147. Чиркова, Е. С. Распределение ответственности между франчайзером и франчайзи / Е. С. Чиркова // Финансово-экономическое регулирование и развитие отраслей, комплексов, предприятий: сборник научных трудов по материалам II Международной научно-практической конференции, 31 марта 2018 г. – Челябинск: НОО «Профессиональная наука», 2018. – С. 5-8.
148. Чиркова, Е. С. Prospects of franchising development / Е. С. Чиркова // XXX Международные Плехановские чтения. 1 марта 2017 г.: тезисы докладов аспирантов на английском языке. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. – С. 26 – 29.

149. Шахова, М. С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы / М. С. Шахова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2015. – № 5. – С. 129-148.
150. Шахова, М. С., Мирзоян, А. Г. Властная асимметрия во франчайзинге / М. С. Шахова, А. Г. Мирзоян // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2017. – № 6. – С. 168-182.
151. Шахова, М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы: монография / М. С. Шахова. – М.: Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013. – 103 с.
152. Шпакова, Д. А. Производственный франчайзинг: организация и эффективность / Д. А. Шпакова // Материалы международной науч. - практ. конф. студентов и аспирантов, проводимой в рамках III Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития, регионального форума предпринимательства "Свое дело - твой успех". – Омск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, 2017. – С. 528-532.
153. Шумпетер, Й. А. Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса / Йозеф Шумпетер; пер. с англ. Н. Автономовой [и др.] ; под науч. ред. В. Автономовой ; [предисл. Э.Шумпетер]. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2011. – 413 с.
154. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития; Капитализм, социализм и демократия / Йозеф Алоиз Шумпетер; [пер. с нем.: В. С. Автономов, М. С. Любский, А. Ю. Чепуренко ; пер. с англ.: В. С. Автономов и др.]. – М. : Эксмо, 2007. – 861 с.
155. Экономика предприятия: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / [рук. авт. коллектива А. Н. Романов и др.]; под ред. В. Я. Горфинкеля. - 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2012. – 767 с.
156. Юдин, С. В., Степанов, В. Г., Степанова, Т. В., Румянцева, И. И., Юрищева, Н. А., Якушин, Д. И. О технологии выхода на новый региональный рынок / С. В. Юдин, В. Г. Степанов, Т. В. Степанова, И. И. Румянцева, Н. А. Юрищева, Д. И. Якушин // Научно-методический электронный журнал «Концепт». –

2015. – № S6. – С. 11–15. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. (дата обращения: 14.03.2019)
157. Юрицин, А. А. Франчайзинг и договор коммерческой концессии: итоги и перспективы правового регулирования: монография / А. А. Юрицин. – М.: Юницинформ, 2018. – 264 с.
158. Юсупова, Ш. Н. Особенности договора коммерческой концессии на современном этапе / Ш. Н. Юсупова // Закон и право. – 2018. – № 8. – С. 80-82.
159. Ягудин, С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С. Ю. Ягудин. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.
160. Яковлев А. А. Международные франчайзинговые операции и их значение при работе на внешнем рынке / А. А. Яковлев // Вестник Московский университет МВД России. – 2018. – № 5. – С. 281-284.
161. Eser, Zeliha. Inter-organizational trust in franchise relationships and the performance outcomes: The case of fast-food restaurants in Turkey / Zeliha Eser // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2012. – Vol. 24. – №5, – P. 774-790.
162. Grossmann, R., Katz, M. Franchise bible / Rick Grossmann, Michail J. Katz. – Entrepreneur Press. – 2017. – 287 p.
163. Hecht, J. 7 Ways Franchises Help Franchisees Obtain Financing / Jared Hecht. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.entrepreneur.com/article/252183> (дата обращения: 16.03.2019)
164. Hoffman, R. C., Preble, J. F. Competitive advantage through conversion franchising / R. C. Hoffman, J. F. Preble // Journal of Small Business Management. – 2003. – № 41 (2). – P. 187-204.
165. Neonakis, N. The franchise MBA: Mastering the Four Essential Steps to Owning a Franchise / Nick Neonakis. – CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013. – 214 p.
166. Polo-Redondo, Y., Bordonaba-Juste, V., Palacios, L. L. Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish market /

- Yolanda Polo- Redondo, Victoria Bordonaba- Juste, Laura Lucia Palacios // European Journal of Marketing, Issue: 1/2. – 2011. – Vol. 45. – P. 170-190.
167. Roger D. Blair, Walter J. Matherly Professor and Chair Roger D. Blair, Francine Lafontaine. The Economics of Franchising / Roger D. Blair, Walter J. Matherly Professor and Chair Roger D. Blair, Francine Lafontaine Cambridge University Press, 2005. – 338 p.
168. Siebert, M. Franchise your business. The guide to employing the greatest growth strategy ever / Mark Siebert. – Entrepreneur Press, 2016. – 304 p.
169. 2018 Franchising trends and what lies ahead for 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.frandata.com/2018-year-in-review/> (дата обращения: 15.01.2019)
170. Альберт Хабибрахимов. «ВТБ24» предложил предпринимателям «без опыта» кредиты на развитие бизнеса по франшизе [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/flood/24111-vtb24-franchise> (дата обращения: 14.03.2019)
171. Британская ассоциация франчайзинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.thebfa.org/> (дата обращения: 04.03.2019)
172. Виды франчайзинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://franchisinginfo.ru/franchayzing/4/vidy-franchayzinga/> (дата обращения: 08.10.19)
173. ВТБ завершил процесс присоединения Банка Москвы. Сетевое издание РИА Новости [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ria.ru/20160510/1430116290.html> (дата обращения: 10.03.2019)
174. Данные индекса малого и среднего бизнеса в России за 4 квартал 2018 г. RSBI [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://opora.ru/upload/iblock/b3c/b3c2da9348de2e307840bac8920d0bf3.pdf> (дата обращения: 21.02. 2019)
175. Европейская ассоциация франчайзинга. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eff-franchise.com> (дата обращения: 18.01.2019)
176. Елена Ганжур. Бизнес, который работает в кризис. 30 самых выгодных франшиз в 2019 году [Электронный ресурс] – Режим доступа:

- <https://www.forbes.ru/biznes/378025-biznes-kotoryy-rabotaet-v-krizis-30-samyh-vygodnyh-franshiz-v-2019-godu> (дата обращения: 01.10.2019)
177. Индекс малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://asros.ru/> (дата обращения: 07.10.2019)
178. Кредит на бизнес по франшизе ТОП-7 банков, условия и документы для ИП и ООО [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://bank-biznes.ru/kredit/nafranshizu.html> (дата обращения: 18.03.2019)
179. Кредит на открытие малого бизнеса с нуля. Портал Бизнес-банки.ру [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://bank-biznes.ru/kredit/na-otkrytie-malogo-biznesa-s-nulya.html> (дата обращения: 02.05.2019)
180. Кредитование малого бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://danaya-kredit.ru/index.php/publikatsii/12-kreditovanie-malogo-biznesa> (дата обращения: 05.10.2019)
181. Материалы исследования РАЕХ. Кредитование малого и среднего бизнеса по итогам 2018 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://raex-a.ru/media/uploads/bulletins/pdf/2019_finmb_bul.pdf (дата обращения: 21.02.2019)
182. Материалы XIV Ежегодной конференции «Финансы растущему бизнесу». 27 февраля 2019 г. Москва [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://raex-a.ru/project/finmb/2019/resume> (дата обращения: 14.03.2019)
183. Обзор контрактных соглашений о передаче технологий [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/ru/documents/docs/technology_transfer.pdf (дата обращения: 14.01.2019)
184. Основы франчайзинга. Сайт ассоциации франчайзеров и франчайзи Франции [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.franchise-fff.com/franchise> (дата обращения: 10.02.2019)
185. Официальный сайт компании «33 Пингвина» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://33pingvina.ru/> (дата обращения: 07.04.19)

186. Официальный веб-сайт торгово-промышленной палаты США [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.uschamber.com/issue-brief/establish-proper-definition-joint-employer> (дата обращения: 22.01.2019)
187. Официальный сайт Тинькофф Банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tinkoff.ru/> (дата обращения: 08.02.2019)
188. Официальный сайт «Опора России» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://opora.ru/projects/indeks-opory-rsbi/> (дата обращения: 07.10.19)
189. Официальный сайт администрации по малому бизнесу в США. US Small Business Administration [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sba.gov/> (дата обращения: 16.03.2019)
190. Официальный сайт Альфабанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 02.02.2019)
191. Официальный сайт Банк Интеза [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bancaintesa.ru/> (дата обращения: 04.02.2019)
192. Официальный сайт Банк Открытие [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.open.ru/> (дата обращения: 05.02.2019)
193. Официальный сайт ВТБ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vtb.ru> (дата обращения: 03.02.2019)
194. Официальный сайт компании «Аскона» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.askona.ru/> (дата обращения: 03.04.19)
195. Официальный сайт компании «Слетать.ру» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sletat.ru/> (дата обращения: 07.04.19)
196. Официальный сайт компании «Чемпионика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.championika.ru/> (дата обращения: 07.04.19)
197. Официальный сайт компании Puzzle Capital [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://puzzle.capital/> (дата обращения: 08.04.19)
198. Официальный сайт компании Sun School [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sunschool.ru/> (дата обращения: 08.04.19)
199. Официальный сайт компании Subway Россия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.subway.ru/> (дата обращения: 09.04.19)

200. Официальный сайт компании Fit Service [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fitauto.ru/> (дата обращения: 10.04.19)
201. Официальный сайт компании IL Patio [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ilpatio.ru/> (дата обращения: 10.04.19)
202. Официальный сайт компании 4 Глаза [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.4glaza.ru/> (дата обращения: 11.04.19)
203. Официальный сайт компании Инвитро [Электронный ресурс] – Режим доступа; <https://www.invitro.ru/> (дата обращения: 07.04.19)
204. Официальный сайт компании IQ 007 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://iq007.ru/> (дата обращения: 05.04.19)
205. Официальный сайт компании Кухни Мария [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.marya.ru/> (дата обращения: 03.04.19)
206. Официальный сайт компании Миэль [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.miel.ru/> (дата обращения: 07.04.19)
207. Официальный сайт СДЭК [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cdek.ru/> (дата обращения: 03.04.19)
208. Официальный сайт Gelateria Plombir [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gelateria-best.ru/> (дата обращения: 02.04.19)
209. Официальный сайт МСП Банк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mspsbank.ru/> (дата обращения: 03.02.2019)
210. Официальный сайт Райффайзен Банк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.raiffeisen.ru> (дата обращения: 01.02.2019)
211. Официальный сайт Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru> (дата обращения: 02.02.2019)
212. Официальный сайт Совкомбанка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sovcombank.ru> (дата обращения: 07.02.2019)
213. Официальный сайт UNIDROIT [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.unidroit.org> (дата обращения: 10.11.2018)
214. Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы [Электронный

- ресурс] – Режим доступа: <http://government.ru/info/35563/> (дата обращения: 11.08.2019)
215. Понятие франчайзинга. Сайт: Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/terms/agreements/franchayzing.html> (дата обращения: 08.10.19)
216. Портал Вуybrand [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www..ru/news/6595/> (дата обращения: 28.01.2019)
217. Портал о франчайзинге [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://franshiza.ru> (дата обращения: 24.01.2019)
218. Портал ритейл. ру [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.retail.ru/cases/magazin-kafe-moremaniya-my-razvivaemsya-kak-italyanskaya-mafiya/> (дата обращения: 17.02.2019)
219. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf> (дата обращения: 11.02.2019)
220. Проект Стратегии пространственного развития России до 2025 года. Сайт министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/planning/sd/201817081>. (дата обращения: 22.01.2019)
221. Простейшие способы получить субсидию для своего бизнеса. E-tiketka. Каталог франшиз. Магазин готового бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://e-tiketka.ru/novosti_franchajzinga/privlechenie-deneg/kak-poluchit-subsidiyu-na-otkrytie-malogo-biznesa-2017 (дата обращения: 01.05.2019)
222. Рейтинг франшиз за 2019 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/rating/378213-30-samyh-vygodnyh-franshiz-2019-reyting-forbes> (дата обращения: 01.10.2019)
223. Российская ассоциация франчайзинга. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rusfranch.ru> (дата обращения: 18.01.2019)

224. Рыбный портал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.fish-product.ru/news/moremaniya-rybnyy-otvet-makdonaldsu-2755> (дата обращения: 17.02.2019)
225. Сайт центрального банка Российской Федерации. Объем кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics/udstat.aspx?TbIID=302-17> (дата обращения: 05.10.2019)
226. Субсидии для франчайзи: как возместить расходы на покупку оборудования [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://mbm.mos.ru/article/dengi/subsidii/subsidii-dlya-franchayzi-kak-vozmestit-raskhody-na-pokupku-oborudovaniya_97800 (дата обращения: 07.10.19)
227. Федерация франчайзеров и франчайзи Франции [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.franchise-fff.com/> (дата обращения: 11.10.2018)
228. Франчайзинг. Официальный сайт компании Макдональдс в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mcdonalds.ru/franchising> (дата обращения: 17.02.2019)
229. Что такое франчайзинг? Официальный сайт РАФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rusfranch.ru/franchisees/chto_takoe_franchayzing/ (дата обращения: 08.19.2017)
230. Экспертное мнение: Франчайзинг по-русски. Проблемы и перспективы развития. Екатерина Савостьянова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://nb-forum.ru/interview/experts/franchising-po-russki> (дата обращения: 23.01.2019)
231. Australian competition and custuner commission [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.accc.gov.au/publications/the-franchisee-manual> (дата обращения: 17.06.2019)
232. Bank of America. Programs for franchise [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bankofamerica.com/smallbusiness/business-financing/learn/franchisor-financing/> (дата обращения: 17.01.2019)

233. Bank of America. Programs for small business [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bankofamerica.com/smallbusiness/> (дата обращения: 17.01.2019)
234. Barry Rickert. Funding vs Financing a Franchise [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.blumaumau.org/blog/2014/02/12/funding-vs-financing-franchise> (дата обращения: 19.03.2019)
235. Basics of the Franchise Disclosure Document (FDD): A Primer on This Important Paperwork 2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.franchisedirect.com/information/guidetobuyingafanchise/basicsofthefranchisedisclosuredocumentfdd/29/195/> (дата обращения: 10.11.2018)
236. Blue Mau Mau. The world's premier blog about franchising news. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.blumaumau.org/> (дата обращения: 16.01.2019)
237. Buy an existing business or franchise. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/buy-existing-business-or-franchise> (дата обращения: 07.11.2018)
238. Cummings Franchise Law [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cummingsfranchiselaw.com/grow-your-franchise/> (дата обращения: 27.03.2019)
239. Discusses opportunities for U.S. franchisers and legal requirements in the market [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.export.gov/article?id=France-Franchising> (дата обращения: 15.09.2018)
240. Ed Teixeira. When Franchising a Business, Apply These Statistics to the Franchising Process [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.blumaumau.org/blog/2015/08/26/when-franchising-business-apply-these-statistics-franchising-process> (дата обращения: 19.03.2019)
241. FCA Franchising surveys and reports [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.franchise.org.au/research.html> (дата обращения: 14.12.2018)
242. Finance Your Franchise [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.entrepreneur.com/article/36480> (дата обращения: 19.03.2019)

243. Forbes. Рейтинг франшиз за 2018 г. <http://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2018> [Электронный ресурс] – Режим доступа: (дата обращения: 24.01.2019).
244. Franchise Business Outlook 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2018.pdf (дата обращения: 29.03.2019)
245. Franchise businesses to continue growth trend in 2016. Outpacing economy – wide race [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.franchise.org/franchise-businesses-to-continue-growth-trend-in-2016-outpacing-economy-wide-race> (дата обращения: 29.03.2019)
246. Franchise council of Australia (FCA) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.franchise.org.au/process/knowledgebase/knowledgeBaseAnswers.html?categoryId=225&answerId=1036> (дата обращения: 24.03.2019)
247. Franchise rule compliance guide [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ftc.gov/system/files/documents/plain-language/bus70-franchise-rule-compliance-guide.pdf> (дата обращения: 09.12.2018)
248. Franchising in the USA. Statistics and facts [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.statista.com/topics/5048/franchising-in-the-us/> (дата обращения: 22.02.2019)
249. Franchising: definition and descriptions. European Franchise Federation. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html> (дата обращения: 24.12.2018)
250. How to Finance a Franchise Purchase [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://guides.wsj.com/small-business/franchising/how-to-finance-a-franchise-purchase/> (дата обращения: 19.03.2019)
251. Infographic: History of Franchising and Current Franchise Industry Facts [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.franchisedirect.com/blog/infographic-history-of-franchising> (дата обращения: 17.03.2019)
252. New England Franchise Association [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://nefranchise.org/blog/> (дата обращения: 19.03.2019)

253. Number of employees in U.S. franchise establishments 2007-2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/190317/number-of-employees-in-us-franchise-establishments/> (дата обращения: 24.03.2019)
254. Penenza. Платформа для краудфандинга в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://penenza.ru/blogs/articles/gde-msb-beret-kredity>. (дата обращения: 14.03.2019)
255. Quick Franchise Facts Franchising Industry Statistics [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.azfranchises.com/quick-franchise-facts/> (дата обращения: 10.02.2019)
256. Renee Bailey. States That Require FDD Registration or Filing [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.franchisedirect.com/information/states-that-require-fdd-registration-or-filing/> (дата обращения: 16.03.2019)
257. The franchise manual [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.accc.gov.au/system/files/The%20franchisee%20manual__Mar%202019.pdf (дата обращения: 17.06.2019)
258. The franchising Australia 2016 report [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/wh1.thewebconsole.com/wh/1401/images/Franchising-report-2016.pdf> (дата обращения: 4.06.2019)
259. USCS Franchising Resource Guide 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.franchise.org/sites/default/files/2019-05/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf (дата обращения: 30.03.2019)
260. What is a franchise? IFA. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.franchise.org/what-is-a-franchise> (дата обращения: 10.02.2019)

Приложение А

(справочное)

Таблица А.1 – Дефиниции определения франчайзинга

Автор	Издание	Год	Определение	Характеристика
<p>Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.</p>	<p>Современный экономический словарь / Б. А., Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 496 с.</p>	<p>1997</p>	<p>Франчайзинг – смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, при которой крупные корпорации, «родительские» компании (франчайзеры), заключают договор с мелкими фирмами, «дочерними» компаниями, бизнесменами (франчайзи) на право, привилегию действовать от имени франчайзера. При этом мелкая фирма обязана осуществлять свой бизнес только в форме, предписанной большой фирмой, в течение определенного времени и в определенном месте. В свою очередь, франчайзер обязуется снабжать франчайзи товарами, технологией, оказывать всяческое содействие в бизнесе</p>	<p>+ указано на договорную составляющую франчайзинга, на наличие определенных стандартов по форме ведения бизнеса, по месту и времени</p> <p>- франчайзер не обязательно должен быть «крупной компанией»; «дочерний» не применимо к франчайзинговой деятельности</p>
<p>Симаева Н. П.</p>	<p>Франчайзинг как форма развития предпринимательской деятельности в России: финансово – экономические и правовые аспекты / Н. П. Симаева // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. – 2010. – № 8-2. – С. 102-108.</p>	<p>2010</p>	<p>Франчайзинг представляет собой систему отношений субъектов рынка – франчайзера и франчайзи, при котором торговая марка и/или товарный знак франчайзера, его ноу-хау, методы и технологии ведения бизнеса и другие права на производственную и/или интеллектуальную собственность предоставляются франчайзи в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение при продолжительной поддержке в технических вопросах и в вопросах ведения бизнеса со стороны франчайзера в рамках и в период действия специально заключенного обеими сторонами для этой цели франчайзингового договора.</p>	<p>+ указание на договорные отношения франчайзинга; указано на такие составляющие франчайзинговой деятельности, как: торговая марка, товарный знак, ноу-хау, методы и технологии ведения бизнеса, интеллектуальную собственность</p> <p>- поддержка франчайзера не обязательно должна быть продолжительной</p>

Продолжение таблицы А.1

Ягудин С. Ю.	Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С. Ю. Ягудин. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.	2011	Франчайзинг – это лицензия на использование товарного знака и технологии с взаимными обязательствами и льготами по ведению бизнеса между франчайзером (передающая фирма) и франчайзи (получающая фирма или частный предприниматель), предоставляемая за определенную компенсацию и оформленная в соответствии с законом о товарных знаках	+ есть отсылка к закону о товарном знаке - неясная формулировка «льготы по ведению бизнеса»; понятие «франчайзинг» шире понятия «лицензия»
Никулин Е. Д., Шаталов А. И.	Стратегия роста бизнеса с использованием франчайзинга: баланс между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров / Е. Д. Никулин, А. И. Шаталов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 25–47.	2012	Под франчайзингом понимается способ распространения продуктов и услуг, при котором независимый предприниматель (франчайзи) приобретает у головной компании (франчайзера, осуществляющего управление сетью подразделений) право предлагать рынку продукты или услуги под ее торговой маркой и с использованием ее бизнес-практик	+ указывается на независимость франчайзи; есть отсылка на использование торговой марки и бизнес-практик франчайзера - не обязательно товаром франчайзинга должен быть продукт или услуга; понятие «франчайзинг» шире «понятия «способ распространения»; франчайзер не является «головной компанией»
Земляков Д. Н.	Франчайзинг/Д. Н. Земляков, М. О. Макашев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 142 с.	2015	Франчайзинг - это возможность использовать уже отработанные и оправдавшие себя технологии, уже известную и популярную торговую марку, возможность обучиться и получать по ходу деятельности необходимые консультации	+ указаны одни из основных элементов франчайзинга: наличие торговой марки, отработанных технологий, консультаций - не указано на договорную составляющую франчайзинговых отношений; торговая марка не обязательно должна быть известной и популярной

Продолжение таблицы А.1

Тимофеева Е. Г.	Экономическое и организационное содержание франчайзинга / Е. Г. Тимофеева // Петербургский экономический журнал. – 2015. – № 4. – С. 145-153.	2015	Франчайзинг представляет собой форму долгосрочного добровольного взаимовыгодного сотрудничества двух независимых фирм, при которой одна фирма (франчайзер) предоставляет другой фирме (франчайзи) право использовать (в течение определенного срока, на установленной территории и за оговоренную плату) свою торговую марку, формат ведения бизнеса и коммерческие и иные технологии (необходимые для использования торговой марки и формата ведения бизнеса), а также консультационную поддержку по их использованию, а франчайзи обязуется за свой счет вести хозяйственную деятельность только под торговой маркой франчайзера и в строгом соответствии с предоставленным ему форматом бизнеса и коммерческими и иными технологиями.	+ обширное описание составных элементов франчайзинга - не указано на договорные составляющие франчайзинга
Mark Siebert	Franchise your business. The guide to employing the greatest growth strategy ever / Mark Siebert. – Entrepreneur Press, 2016. – 304 p.	2016	Франчайзинг – деловые отношения, которые имеют 3 признака: - использование общего имени или товарного знака; - наличие «значительного оперативного контроля» или «значительной оперативной помощи»; - требуемая выплата более 500 в течение первых 6 месяцев работы франчайзи (включая первоначальные сборы, роялти, рекламные сборы или сборы на обучение и оборудование)	+ указаны признаки франчайзинга – наличие товарного знака, осуществление контроля, консультационная помощь - определение описывает специфику США (выплата 500 \$)

Продолжение таблицы А.1

Rick Grossman with Michael J.Katz Esq.	Franchise bible / Rick Grossmann, Michail J. Katz. – Entrepreneur Press. – 2017. – 287 p.	2017	Франчайзинг на современном деловом языке является методом маркетинга, с помощью которого успешные франчайзеры (владельцы бизнеса) расширяют розничную дистрибуцию своих товаров или услуг, заключив договоры с франчайзи (независимой стороной). Франчайзи соглашаются управлять розничными точками с товарами или услугами под торговой маркой франчайзера, а также принимают на себя обязательство использовать прописанные методы маркетинга. В обмен на эту возможность, франчайзи оплачивают первоначальный взнос и текущие роялти.	+ отсылка на наличие роялти и первоначального взноса - понятие «франчайзинга» шире понятия «метод маркетинга»
Васильева И.В., Васильева Т.Н	The role of brand in franchising system / И. В. Васильева, Т. Н. Васильева // Modern science – 2017. – № 4-1, – С. 156-164.	2017	Франчайзинг – это форма ведения бизнеса при которой одно юридическое лицо (франчайзер), на договорных условиях, предоставляет другому юридическому лицу (франчайзи) право использования интеллектуальной собственности франчайзера. Франчайзинг — это система маркетинга и дистрибьюторства, при которой независимый предприниматель (франчайзи) за плату получает право распространять товары или оказывать услуги другой стороны (франчайзера) в соответствии с установленными стандартами и практикой франчайзера, а также с его помощью.	+ указано на составляющие франчайзинга: договорные условия, наличие интеллектуальной собственности у франчайзера - понятие «франчайзинг» шире понятия «система маркетинга и дистрибьютерства»
Котлер Филип	Основы маркетинга. Краткий курс : [перевод с английского] / Ф. Котлер. – Москва [и др.] : Изд. Вильямс, 2018. – 488 с.	2018	Франчайзинговая организация – договорная вертикальная маркетинговая система, участники которой объединяют несколько звеньев в производственно-распределительной системе	+ указано на договорную составляющую франчайзинговых отношений - понятие «франчайзинг» шире понятия «маркетинговая система»

Источник: составлено автором

Таблица А.2 – Дефиниции определения франчайзинга

Источник	Определение
Fédération Française de la Franchise, FFF Французская Федерация Франчайзинга http://www.franchise-fff.com/franchise	Франчайзинг - это способ сотрудничества между двумя компаниями, независимыми юридически и финансово друг от друга (франчайзи и франчайзер). Это метод, который дает независимым предпринимателям более быстрые меры, оптимизируя их шансы на успех и позволяет франчайзеру установить его коммерческое развитие в сети лидеров бизнеса на местном рынке.
Международная ассоциация франчайзинга International Franchise Association, IFA https://www.franchise.org/what-is-a-franchise	Франчайзинг – это простой способ расширения бизнеса и распределения товаров и услуг посредством лицензионных отношений. В франчайзинге франчайзер (лицо или компания, предоставляющая лицензию третьей стороне для ведения бизнеса под их марками) не только определяют продукты и услуги, которые будут предлагаться франчайзи (физическое лицо или компания, получившее лицензию на ведение бизнеса под торговой маркой и торговым наименованием франчайзера), но также предоставит им операционную систему, бренд и поддержку.
Европейская Федерация Франчайзинга European Franchise Federation http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html	Франчайзинг - это система маркетинга товаров и / или услуг и / или технологий, основанная на тесном и постоянном сотрудничестве между юридически и финансово независимыми и несвязанными предприятиями - франчайзером и его франчайзи, в соответствии с которыми Франчайзер предоставляет своему франчайзи право и налагает обязательство, вести бизнес в соответствии с концепцией франчайзера. Право дает возможность и обязывает отдельного франчайзи в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение использовать торговое имя франчайзера и / или товарный знак и / или знак обслуживания, ноу-хау, деловые и технические методы, процессуальную систему и другие права на промышленную и / или интеллектуальную собственность, поддерживаемые постоянным предоставлением коммерческой и технической помощи в рамках и на срок письменного соглашения о франшизе, заключенного между сторонами для этой цели.

Продолжение таблицы А.2

<p>Обзор контрактных соглашений по передаче технологий. Всемирная организация интеллектуальной собственности, World Intellectual Property Organization, WIPO http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/ru/documents/docs/technology_transfer.pdf</p>	<p>Франшиза или оптовое распределение - это деловое соглашение, в силу которого репутация, техническая информация и опыт одной стороны сочетаются с инвестициями другой стороны для целей продажи товаров или оказания услуг непосредственно потребителю. Рынок сбыта для маркетинга таких товаров и услуг обычно основывается на товарном знаке или знаке обслуживания, либо фирменном наименовании, специальном оформлении или дизайне помещений. Лицензирование такого знака или наименования владельцем обычно сочетается с поставкой этим владельцам ноу-хау в какой-либо форме, либо в виде технической информации, технического обслуживания, технического содействия или услуг по управлению в отношении производства маркетинга, эксплуатации и администрации.</p>
<p>This Compliance Guide. Franchise Rule. Федеральная торговая комиссия США Federal Trade Commission, FTC https://www.ftc.gov/system/files/documents/plain-language/bus70-franchise-rule-compliance-guide.pdf</p>	<p>Франчайзинг-это отношения, которые регламентируются коммерческим деловым соглашением. Данное соглашение является «франшизой», если оно удовлетворяет трем элементам определения. В частности, франчайзер должен: (1) обещать предоставить товарный знак или другую коммерческую символ; (2) обещать осуществлять значительный контроль или оказывать существенную помощь в деятельность предприятия; и (3) требовать минимальной оплаты не менее 500 долларов США в течение первых шести месяцев операций. Франшиза влечет за собой право управлять бизнесом, который «идентифицирован или связан с товарным знаком франчайзера, или предлагать, продавать или распространять товары, услуги или товары, которые являются идентифицированных или связанных с товарным знаком франчайзера»</p>
<p>Британская Ассоциация Франчайзинга British Franchise Association, BFA http://www.thebfa.org/</p>	<p>Бизнес-формат, который включает в себя бренд, бизнес-систему и вспомогательные услуги в соответствии с договорными условиями соглашения о франчайзинге, которое, помимо прочего, включает финансовое соглашение.</p>

Продолжение таблицы А.2

<p>Российская ассоциация франчайзинга http://www.rusfranch.ru/franchisees/chto_takoe_franchayzing/</p>	<p>Франчайзинг – способ организации бизнес-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 – роялти.</p>
--	--

Источник: составлено автором [144]

Приложение Б

(справочное)

Сценарий опроса банков

Цель опроса: выявить наличие или отсутствие кредитных продуктов для приобретения франшизы и открытия бизнеса с нуля; выявить требования к заемщику и условия предоставления финансирования по кредитным продуктам; выявить возможные суммы привлекаемого финансирования и процентные ставки по кредитам.

Респонденты: ПАО Банк ВТБ, ПАО Сбербанк, АО Альфа-Банк, АО Тинькофф Банк, ПАО Совкомбанк, АО Райффайзенбанк, АО Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП Банк), ПАО Банк ФК Открытие, АО Банк Интеза.

Форма проведения: опрос проводится в форме телефонного интервью сотрудников отдела кредитования юридических лиц и ИП различных банков, отдела кредитования физических лиц.

1. Какие продукты из раздела «Кредитование малого бизнеса можно использовать при приобретении франшизы и открытия бизнеса с нуля? (название продукта)

2. Какая минимальная и максимальная суммы кредита, которые можно привлечь по продукту... (название продукта)?

3. Какая процентная ставка (от и до) по продукту... (название продукта)?

4. Какой период кредитования (от и до) по продукту (название продукта)?

5. Какие требования к заемщику существуют (название продукта)?

Приложение В

(справочное)

Таблица В.1 – Анализ кредитных продуктов, подходящих для открытия бизнеса по франшизе

Банк	Название продукта	% ставка	Сумма	Срок	Условия
ВТБ	Экспресс-кредитование (для малого бизнеса)	от 13 % до 16%	от 500 000 руб. до 5 000 000 руб.	до 5 лет	Обеспечение: поручительство обязательно, предоставление залога по желанию клиента (до 3 млн руб.; свыше залог на 2 млн руб. обязателен), существование бизнеса от 6 мес.
	Кредит наличными нецелевой (для частных лиц)	от 11% до 19,5%	от 100 000 руб. до 5 000 000 руб.	до 7 лет	Требования к заемщикам: гражданство Российской Федерации, постоянная регистрация в регионе присутствия банка, подтверждение постоянного источника дохода, среднемесячный доход не менее 15 тыс руб. Документы для оформления кредита: паспорт гражданина Российской Федерации, СНИЛС, справка 2-НДФЛ или справка по форме банка о доходах за последние полгода, заверенная печатью работодателя; для кредита на сумму свыше 500 000 рублей - копия трудовой книжки или трудового договора, заверенная в отделе кадров по месту работы.
Сбербанк	Кредит "Доверие" (для малого бизнеса и ИП)	от 15.5% до 17%	от 100 000 руб. до 5 000 000 руб.	от 3-х мес. до 3-х лет	Требования к бизнесу заемщика: срок ведения бизнеса от 12 месяцев, отсутствие убыточной деятельности по итогам последнего отчетного периода, отсутствие просроченной задолженности перед бюджетом. Требования к заемщикам: заемщик должен являться ИП или собственником бизнеса (участником ООО с максимальной долей участия), наличие постоянной или временной регистрации на дату заполнения анкеты на получение кредита, возраст от 21 до 70 лет (на дату погашения кредита).
	Кредит потребительский (нецелевой) для частных лиц	от 11.9% до 19.9%	от 30 000 руб. до 5 000 000 руб.	от 3-х мес. До 5-ти лет	Требования к заемщикам: возраст – 18 (для зарплатных клиентов) и 21 год - не более 70 лет (на момент возврата кредита), стаж работы - 3-6 месяцев на последнем месте работы при общем трудовом стаже 6-12 месяцев за последние 5 лет. Требуемые документы: паспорт Российской Федерации, справка 2-НДФЛ, копия трудовой книжки, СНИЛС.

Продолжение таблицы В.1

Альфа -банк	Кредит для бизнеса	от 14% до 17%	от 300 000 руб. до 10 000 000 руб.		Требования к заемщикам: физическое лицо, гражданин Российской Федерации, является учредителем/соучредителем юридического лица Доля собственника в уставном капитале является максимальной (или не менее 25%) из всех соучредителей со сроком владения более 6 месяцев Или зарегистрирован как ИП со сроком ведения бизнеса не менее 12 месяцев на дату подачи заявки на предоставление кредита, возраст от 22 до 65 лет включительно, на дату подачи заявки.
	Кредит потребительский (нецелевой) для частных лиц	от 11.99% до 23.49%	от 50 000 руб. до 4 000 000 руб.	от 1 года до 5 лет	Требования к заемщикам: гражданство Российской Федерации, возраст от 21 года, наличие постоянного дохода от 10 000 рублей после вычета налогов, непрерывный трудовой стаж от 3 месяцев, мобильный телефон и стационарный рабочий телефон, постоянная регистрация в регионе, где есть отделение данного банка. Документы для получения кредита: паспорт Российской Федерации, 2-НДФЛ или справка по форме банка, второй документ (СНИЛС, водительское удостоверение и пр.), копия трудовой книжки.
Тинькофф	Кредит для ИП на любые цели	от 12%	от 50 000 руб. до 2 000 000 руб.	от 3 мес. до 36 мес.	Требования к заемщикам: возраст 18-70 лет, нет действующих кредитов в данном банке, наличие расчетного счета в данном банке, зарегистрированное ИП, паспорт, СНИЛС
	Кредит наличными нецелевой (для частных лиц)	от 12% - до 24%	от 50 000 руб. - до 2 000 000 руб.	от 3 мес. до 3-х лет	Требования к заемщикам: возраст 18-70 лет, наличие документа, удостоверяющего личность; постоянной или временной регистрации на территории Российской Федерации. Документы для получения кредита: паспорт Российской Федерации, СНИЛС, данные о работе для кредитора.

Продолжение таблицы В.1

Совкомбанк	Кредит наличными "Супер плюс" (для малого бизнеса и ИП)	от 17.4% до 22.9%	от 200 000 руб. – до 1 000 000 руб.	от 18 до 60 мес.	Требования к заемщикам: возраст от 20 до 85 лет, паспорт гражданина Российской Федерации, совокупный доход от 30 000 рублей, второй документ удостоверяющий личность.
	Стандартный плюс (для частных лиц)	от 19.9% до 29,9%	от 40 001 руб. до 299 999 руб.	от 12 до 36 месяцев	Требования к заемщикам: паспорт гражданина Российской Федерации, второй документ по выбору заемщика: ИНН, СНИЛС, страховой медицинский полис, водительское удостоверение и пр. Официальное трудоустройство (стаж на последнем месте работы – от 4 месяцев), постоянная регистрация – не менее 4 последних месяцев на территории одного населенного пункта Российской Федерации, проживание не далее 70 км от ближайшего отделения Банк, возраст клиента – от 20 до 85 лет, наличие стационарного рабочего или домашнего телефона.
Райффайзенбанк	Кредит наличными (для частных лиц)	от 10.99% до 15.99%	от 90 000 руб. до 2 000 000 руб.	от 13 месяцев до 5 лет	Требования к заемщикам: паспорт гражданина Российской Федерации (до 300 000 руб.), второй документ по выбору заемщика + подтверждение дохода (до 1 000 000 руб.), третий документ + подтверждение дохода + подтверждение занятости (до 2 000 000 руб.), от 23 лет до 67 лет, имеется стационарный рабочий телефон по месту работы имеется личный мобильный телефон, гражданин не является индивидуальным предпринимателем, адвокатом, учредившим адвокатский кабинет, собственником бизнеса (за исключением нотариусов и адвокатов, являющихся членами адвокатских коллегий), подтверждение дохода: 2-НДФЛ, справка о доходах по форме банка, налоговая декларация 3- НДФЛ, подтверждение занятости - копия трудовой книжки и пр.

Продолжение таблицы В.1

МСП Банк	Кредит "Серебряный бизнес"	от 8.5%	от 1 000 000 руб. до 10 000 000 руб.	до 84 мес.	Требования к заемщикам: возраст от 45 до 65 лет, заемщик удовлетворяет критериям отбора АО «МСП Банк», период с даты регистрации Субъекта МСП до даты подачи заявки составляет не более 12 месяцев, регистрация на портале «Бизнес – навигатор МСП», индивидуальные предприниматели в возрасте не менее 45 лет и не более 65 лет или юридические лица, при условии, что единоличным исполнительным органом такого юридического лица является гражданин (-ка) Российской Федерации в возрасте не менее 45 лет и не более 65 лет и 50% и более долей в уставном капитале этой организации принадлежит указанному гражданину (-ке) Российской Федерации. Лицо, за последние 3 года до даты регистрации в качестве субъекта МСП, не являлось учредителем юридического лица, а также не было зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя
МСП Банк	ДФО- микрокредит	9.6%	от 100 000 руб. до 500 000 руб.	до 36 мес.	Требования к заемщикам: срок регистрации заемщика на дату подачи заявки не более 12 месяцев, отсутствие у заемщика отрицательной кредитной истории, заявляемый доход от реализации проекта покрывает расходы на обслуживание и погашение кредита, лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, за последние 3 года до даты регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, не являлось учредителем юридического лица, а также не было зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя.
МСП Банк	Семейный бизнес	9.9%	от 1 000 000 руб. до 10 000 000 руб.	до 84 мес.	Требования к заемщикам: соответствует критериям отбора, установленные АО «МСП Банк»; период с даты регистрации Субъекта МСП до даты подачи заявки составляет не более 12 месяцев; регистрация на портале «Бизнес – навигатор МСП»; индивидуальные предприниматели, наемными работниками которых являются члены их семей (не менее одного), или юридические лица, в штате которых работают члены семьи (не менее одного) лица/лиц (одной семьи), которым принадлежит 100% долей в уставном капитале, лица за последние 3 года до даты регистрации в качестве Субъекта МСП; не являлись учредителями юридических лиц, а также не были зарегистрированы в качестве индивидуальных предпринимателей. Обеспечение: 1) поручительство единоличного исполнительного органа, а также поручительство всех близких родственников, имеющих доли либо работающих в штате Субъекта МСП, на сумму не менее размера кредита; 2) Обеспечение не менее 70% от суммы основного долга по кредитному договору одним или несколькими видами обеспечения: поручительство региональных гарантийных организаций; залог недвижимого имущества; залог движимого имущества; независимая гарантия АО «Корпорация «МСП».

Продолжение таблицы В.1

Банк Открытие	Кредит на любые цели для частных лиц	9,9% на первый год 16.5%	50 000 руб. до 3 млн рублей (и до 5 млн, для зарплатных проектов)	от 2 до 5 лет	Требования к заемщикам: Гражданство Российской Федерации; от 6 месяцев на последнем месте работы, доход от 15 000 рублей (подтверждение дохода справка 2-НДФЛ), от 21 года, наличие рабочего стационарного телефона и личного мобильного.
Банк Интеза	Потребительский кредит нецелевой для физ. лиц.	12,9% до 17,5%	100 до 750 000 руб.	6 - 60 мес.	Требования к заемщикам: Гражданство Российской Федерации; регистрация на территории Российской Федерации; возраст: от 23-х лет на момент предоставления кредита и не более 60 лет (для мужчин) / 55 лет (для женщин) на момент наступления последнего года использования кредита; официальное трудоустройство со стажем от 6 месяцев на последнем месте работы; общий трудовой стаж: не менее 24 месяцев за последние 3 года; наличие стационарного телефонного номера по месту работы; доход до вычета налогов составляет: не менее 50 000 рублей Российской Федерации - для клиентов, чья организация-работодатель относится к одной из следующих организационно-правовых форм – ООО, АО, ЗАО, ОАО (при условии одобрения Банком такой организации), не менее 35 000 рублей Российской Федерации – для остальных категорий клиентов; Подтверждение дохода справкой по форме 2-НДФЛ

Источник: составлено автором

Приложение Г

Сценарий опроса франчайзеров.

Цель опроса: выявить текущую степень прозрачности франчайзинговых компаний, установить возможности для внедрения схемы по повышению прозрачности франчайзинговой компании.

Респонденты: ХК Аскона, Sun School, IL Патио, Fit Service, Subway, IQ 007, Инвитро, Миэль, Кухни Мария Чемпионика, 33 Пингвина, СДЭК, 4 глаза, Слетать ру, Gelateria Plombir.

Форма проведения: телефонные интервью и личные встречи с сотрудниками отдела франчайзинга, владельцами и представителями компаний, сбор и обработка данных по материалам франчайзингового пакета, а также анализ сайтов компаний.

Блок вопросов

1. Есть ли у вас программа финансирования предпринимателей, желающих купить вашу франшизу (внутренняя)? (да/нет)

Если да: Какие требования предъявляются к заемщику в рамках программы? Какой пакет документов необходим заемщику? _____

2. Есть ли у вас партнерские программы с банками по привлечению займа для приобретения франшизы? (да/нет)

Если да: Какой банк? Какие требования предъявляются к заемщику в рамках программы? Какой пакет документов необходим заемщику?

3. Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?

4. Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие взносы)?

5. Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?

6. Какие обязанности и ограничения есть в компании для франчайзи?

7. Какие обязанности у франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные\бесплатные услуги, выезд специалиста)?

8. Какую интеллектуальную собственность передает франчайзер (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение договора?

9. Сколько закрытых франчайзинговых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с франчайзи, которые закрыли точки?

10. Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?

Приложение Д

Таблица Д.1 – Опрос компании Аскона

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	505 собственных и 340 франчайзинговых точек, предоставляется общая информация; не закрепляют, либо закрепляют частично; информацию предоставляют после одобрения заявки на франшизу; да, можно пообщаться с франчайзи
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да (от 1.5 млн руб. до 7 млн руб; паушального взноса роялти в бизнесе нет; окупаемость 10-24 мес.)
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Да (около 6 млн руб. ожидаемая годовая прибыль по точке); по анализу рынка данных нет (только список потенциальных городов на открытие франшиз с данными по количеству населения)
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Соответствие стандартам; исполнение обязательств перед клиентами в срок
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Предоставляют товар, контроль за доставкой. Есть учебный портал, it - решения для организации продаж
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Торговая марка; договор коммерческой концессии отсутствовал до 2019 года (на 30.03.19 находится на завершающем этапе разработки); заключается договор поставки товаров. Расторжение по согласию сторон с возмещением понесенных убытков. Передача и продление отсутствуют
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	Были переезды у франчайзи по причине выкупа точки головной компанией с последующим переездом франчайзи. Информацию по закрытым точкам не дают
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Были судебные иски по неисполнению обязательств со стороны франчайзи по договору поставки

Источник: составлено автором

Таблица Д.2 – Опрос компании Sun School

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	1 собственная точка, 80 франшиз; предоставляется подробная информация. территория закреплена; данные об эффективности точек готовы предоставить (бух. баланс и налоговую декларацию - нет); можно пообщаться с франчайзи
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да (паушальный взнос 1.5 - 3.3 млн руб.; роялти - 5% от оборота; инвестиции в открытие 5 – 12 млн руб. окупаемость 18-26 мес.)
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Да, от 550 000 руб./мес. Проводится обширный анализ рынка, запуск рекламной компании по предполагаемой территории до момента открытия
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	В рамках условий договора
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Общий call-центр, рекламные компании в интернете, ведение клиентской базы, подбор помещения, подбор и обучение персонала, закупка оборудования, предоставляют бренд-бук и методические материалы, разрабатывают персонализированную финансовую модель, проводят анализ конкурентоспособности
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Торговая марка; договор о намерениях; договор коммерческой концессии; передача договора возможна; расторжение по соглашению сторон, в случае расторжения в одностороннем порядке при одновременной выплате сумма в размере 2-х паушальных взносов. Продление по согласию сторон без повторной оплаты паушального взноса
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	2 расторжения договора за весь период работы; причины - увеличение стоимости аренды помещения и др. финансовые причины; общение с закрывшимися партнерами – да, можно пообщаться
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Были судебные иски о признании договора недействительным. Был удовлетворен, при апелляции отказано в иске (информация из открытых источников)

Источник: составлено автором

Таблица Д.3 – Опрос компании Subway

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	553 точки и 4 собственные; можно пообщаться с франчайзи и узнать у них коммерческую информацию, территория не закреплена, однако существует «система одобрения помещения «Сабвэй Россия» (так, она не одобрит помещение для нового франчайзи, если территориально оно входит в область интересов другого, уже действующего франчайзи)
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Предоставляется. Паушальный взнос на первую франшизу – \$7500 + НДС; Общие инвестиции в проект – от 4 млн руб. Окупаемость – от 18 месяцев; Роялти 8% + НДС (ежемесячно от выручки) Маркетинговый взнос – 3,5% от оборота; Маркетинговый взнос: 1,5% – в национальный рекламный фонд, 2% – затраты на локальную рекламу своего ресторана, \$5625 – за вторую, \$3750 – за третью и последующие
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Рентабельность бизнесов Subway в России находится в пределах 7-15% от оборота. Средняя выручка одной точки— 10,6 млн рублей в год
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Соблюдение стандартов в рамках договора
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Помощь в выборе локации; Дизайн-проект; Помощь в организации логистики; Предоставляют одобренных поставщиков; 2 недели обучения будущего франчайзи в корпоративном центре; Поддержка территориальным менеджером при открытии (6 дней); Поддержка национального рекламного фонда ежемесячные консультации
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Договор коммерческой концессии; договор поставки с поставщиками
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	48 закрыто за 2018 год с 2015 года закрытий 30%
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Были судебные иски к франчайзи по возврату роялти

Источник: составлено автором

Таблица Д.4 – Опрос компании Fit Service

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	Собственных точек 12 и 174 франчайзинговых; Территория закреплена на 500м; Можно общаться с выбранными партнерами (франчайзи)
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Предоставляется информация, инвестиции при открытии от 2.5 млн руб. до 12 млн руб.; Паушальный взнос от 150 000 руб.; Роялти 6,5 % от валовой мес. выручки; Окупаемость от 12-24 мес.
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Информация по ожидаемой доходности есть, от 4 500 000 руб. в год; Частичное подтверждение доходности по партнерам
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Соблюдение всех регламентов компании согласно договору
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Единый контакт-центр по приему заявок и его распределению; Мобильное приложение; Персональный менеджер по развитию; подбор и комплектация оборудования и выбор поставщиков; Техническая поддержка; Обучающий центр; Подбор персонала; Маркетинговая поддержка; Система автоматизации; Аналитика местоположения СТО
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Договор коммерческой концессии, договор поставки, бренд-бук, индивидуальное техническое задание
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	Закрытия точек были. С закрытыми франчайзи нельзя пообщаться
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Были судебные иски к франчайзи

Источник: составлено автором

Таблица Д.5 – Опрос компании IL Patio

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Да; Уралсиб; действующий бизнес; расчетный счет в банке Уралсиб и оборот около 35% от суммы займа; нет данных; только после подписания договора о неразглашении
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	Более 100 точек. Предоставляются общие данные по системе франчайзинга. Закрепление территорий от 800 м до 1 км на общих условиях, можно также подписать договор об эксклюзивности территории; данные об эффективности точек можно посмотреть после подписания договора о неразглашении. С франчайзи можно пообщаться (после изучения и согласия с договором), но это, как правило, представитель собственника (менеджер или руководитель точки)
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да; 17-25 млн на открытие точки; паушальный взнос 1.77-2.34 млн руб.; 6% роялти в мес.
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Средняя ожидаемая доходность 15% годовых со слов сотрудника; подробная информация после подписания договора о неразглашении; чистая прибыль от 500 тыс руб. в мес. (официальный сайт) или 9.8 млн руб. в год окупаемость 30-36 мес.
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Подписание договора обеспечения обязательств
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Информация не предоставляется (только после подписания договора о неразглашении со слов сотрудника); федеральная маркетинговая поддержка; клиенты по базе программы лояльности
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Товарный знак; передача договора возможна при согласовании кандидатуры франчайзером при уведомлении его за 6 мес; продление договора через 5 лет на льготных условиях 30 % от паушального взноса. Договор коммерческой концессии; Договор поручительства; Договор поручительства
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	Были закрытия. Причины: - индексация аренды и отсутствие средств на обновление ресторана раз в 5 лет; с франчайзи пообщаться маловероятно т.к., все ведут себя закрыто, но они контакты дают
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Да; разные интересы партнеров, развод в семейном бизнесе, низкий уровень компетенции франчайзи

Источник: составлено автором

Таблица Д.6 – Опрос компании 4 Глаза

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	70 точек. Подтверждение доходности по партнерским точкам нет; по своему юридическому лицу можно посмотреть финансовые документы; можно пообщаться с любым франчайзи
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да (закупочная матрица 2 500 000 руб.; 300 000 руб. маркетинговые расходы за 6 месяцев, далее по 50 000 руб.; роялти нет, паушального взноса нет)
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Есть информация по ожидаемой доходности; Аналитика рынка проводится
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Принять ценовую и маркетинговую политику; Добросовестно вести коммерческую деятельность; Обеспечивать минимальный товарный запас и мерчендайзинг в соответствии с концепцией
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные\бесплатные услуги, выезд специалиста)	Общесетевая рекламная поддержка; Обучение продавцов; дизайн магазина и POS-материалов; налаживание бизнес-процессов; передача товарного знака
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Торговая марка; договор коммерческой концессии и договор поставки; Расторжение в судебном порядке при наличии оснований, по соглашению сторон, также есть односторонний внесудебный порядок при нарушении; Передача договора только по согласованию франчайзера; Автопродление договора
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	Дают контакты закрытых партнеров
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Судебных исков не было

Источник: составлено автором

Таблица Д.7 – Опрос компании Инвитро

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	540 - собственных 539 - франчайзинговых; Дают общую финансовую модель; Можно пообщаться с действующими франчайзи
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Паушальный взнос 150 000 руб. - 700 000 руб. Роялти – 2% от оборота н не более 28 000 руб. или 28 000 руб. с 4-го мес. для Мск. Окупаемость от 2-ух лет; Дают общую детализацию расходов на открытие офиса
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Выручка – 20.5 млн руб. в год, прибыль - 3.7 млн рублей
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Согласование помещения франчайзером и соблюдение стандартов работы согласно договорам
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные\бесплатные услуги, выезд специалиста)	Обучения персонала до 3 недель, поставка медицинских расходных материалов; Франчайзер обеспечивает рекламное сопровождение открытия и дальнейшую работу нового МО, размещает информацию о МО на сайте, размещает информацию о МО в (ФСС); За каждым франчайзи закрепляется персональный менеджер-куратор.
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Товарный знак договор коммерческой концессии и агентский договор
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	С закрытыми партнерами нельзя пообщаться
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Были судебные иски к франчайзи

Источник: составлено автором

Таблица Д.8 – Опрос компании IQ 007

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	418 франчайзинговых точек. Общая информация. закрепление территории 3 км; данные о эффективности общие 200 тыс-1.5 млн без детализаций и подтверждения, только базовая финансовая модель; общение с действующими партнерами - нет
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да (паушальный взнос от 95 тыс руб. до 1 950 000 руб. в зависимости от региона, роялти - 3-25 тыс руб. регионы и 7% или минимум 25 тыс руб. в Москве; окупаемость 4-8 мес., и 800 000 – 1.7 млн руб. на открытие)
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	270 - 540 тыс руб. в мес.; анализ не проводится. Дают рекомендации.
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Лицензирование помещения и обучение персонала
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные\бесплатные услуги, выезд специалиста)	Обучить персонал, маркетинговая поддержка, общая информационная поддержка, бренд-бук, общий call-центр, помощь в подборе кадров, помощь в подборе помещения, методические материалы, помощь в документообороте, лицензирование, отдел снабжения для открытия
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Товарный знак; методика; договор лицензирования без договора коммерческой концессии; договор на обучение. Расторжение по соглашению сторон, в одностороннем порядке лицензиаром в случае нарушения условий договора. Передача возможна при согласовании. (15 % от суммы сделки идет лицензиару, не менее 100 тыс руб.). Продление возможно
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	Закрытий не было, было 2 перепродажи. С закрытыми партнерами пообщаться нельзя
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Судебных исков не было

Источник: составлено автором

Таблица Д.9 – Опрос компании Кухни Мария

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	Закрепление территории; Можно пообщаться с действующими франчайзи и подтвердить доходность в диалоге с партнерами или франчайзер предоставит общую фин. модель на основе обезличенных данных партнеров; 88 собственных точек 122 партнерские точки
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Инвестиции от 1 900 000 руб. Предоставляется расчет расходов на открытие; Паушальный взнос – 120 000 руб. роялти - 3000 руб. с продажи кухни
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Ожидаемая доходность по Москве 30-45% годовых; Окупаемость 12 мес. Анализ рынка сводится к выбору и одобрению локации (предоставляют варианты)
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Приобретение образцов 1 000 000 рублей
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Возможность рассрочки на выставочные образцы, CRM-система и дизайнерская программа – бесплатно, продвижение бренда на федеральном уровне (участие в ТВ-передачах, публикации в СМИ, стимулирующие акции для клиентов, федеральные рекламные компании), помощь в региональном продвижении бренда: фабрика предоставляет аудио- и видеоролики, макеты для наружной рекламы и СМИ
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Договора коммерческой концессии нет; договор поставки и агентский; передают товарный знак
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	Закрытия были за 2018 год 10 по финансовым причинам. Дают контакты закрытых франчайзи
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Судебные иски были

Источник: составлено автором

Таблица Д.10 – Опрос компании Миэль

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	Да 24 собственные и 93 франчайзинговые точки;; Территориальное закрепление предоставляется 1.5 км в среднем (основная территория. + зона развития); Устраивают встречи с франчайзи. Подтверждения доходности каким-либо способом нет на данном этапе. Только средняя доходность по точкам
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да; 950 тыс руб., роялти 57 тыс руб. в мес., + 2 тыс руб., за агента; общие инвестиции 1.7 млн рублей
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Есть информация по ожидаемой доходности и есть анализ рынка (15-42%; окупаемость 6-18 мес.; среднемесячная прибыль от 187 031 руб. до 1 282 024 рублей
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Соответствие корпоративным требованиям ГК «МИЭЛЬ»; Наличие опыта работы в сфере оказания риэлтерских услуг; Наличие стартового капитала, достаточного для выхода бизнеса на точку безубыточности
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Корпоративный маркетолог, бренд бук, размещение на сайте, контакт центр, предоставление ПО для работы, обучение руководителей и агентов, HR - модуль (база резюме, подбор персонала, обучение hr-менеджеров
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Товарный знак; договор коммерческой субконцессии; продление через 5 лет за 40% от паушального взноса. Расторжение по согласованию, в случае несоблюдения условий возможно расторжение в одностороннем порядке, расторжение по желанию франчайзи с условием уплаты 60% паушального взноса. Продление возможно
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	2018 год 19 точек открыто и 5 закрыто; причина - завышенные ожидания по доходности; с закрывшимися франчайзи можно пообщаться
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Иски от конкурентов и клиентов за риэлторские услуги не надлежащего качества

Источник: составлено автором

Таблица Д.11 – Опрос компании Чемпионика

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	500 франчайзинговых точек, собственных точек нет, права на территорию с населением до 200 тыс чел; можно пообщаться с франчайзи, подтверждение доходности по данным из CRM
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да (паушальный взнос от 200 тыс руб. до 500 тыс руб.; роялти 10 000 – 20 000 руб. в зависимости от региона)
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Да (около 3 млн руб.; окупаемость - от 6 мес.). Анализ не проводится
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Одобренные правообладателем сотрудники, брендинг продукции.
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Федеральный маркетинг; обучение тренеров; передача методики; организация турниров; бренд-бук; бизнес-куратор; юридическая поддержка; профильная CRM
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Товарный знак и методики работы с детьми; договор коммерческой концессии; продление через 5 лет без повторного взноса, но с новым графиком роялти - платежей; передача и расторжение за 30 дней
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	70 открытых и 10 закрытых за 2018 год; причины: не оправдал ожидания личные причины; С закрытыми франчайзи можно пообщаться
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Досудебное разбирательство по неуплате роялти

Источник: составлено автором

Таблица Д.12 – Опрос компании 33 Пингвина

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	30 собственных точек в Томске и 1700 партнерских от 183 франчайзи; данные по партнерским и своим точкам не предоставляют. Подтверждение доходности нет. Предоставляют среднегодовую доходность по точкам в Москве. С действующими партнерами пообщаться нельзя
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да (220 тыс руб. за одно кафе и 370 тыс руб. за 2 и более кафе паушального взноса); роялти нет; инвестиции от 690 тыс руб. до 1 млн рублей
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Да; 20% год, окупаемость 6-9 мес; годовая прибыль до 1.6 млн руб. Анализ не проводится
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Поставщик 33 пингвина расходование 5% от суммы поставляемой продукции на рекламу; информировать покупателей о работе по договору коммерческой концессии
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные\бесплатные услуги, выезд специалиста)	Передать всю тех и иную информацию; осуществлять постоянную консультационную поддержку; обеспечить регистрацию договора концессии; осуществлять рекламную поддержку
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Товарный знак; договор коммерческой концессии, поставки и договор поручительства; продление через 5 лет за 40 тыс руб., передача на тех же условиях, при одобрение СБ нового владельца. Расторжение в одностороннем порядке в случае нарушений со стороны франчайзи
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	Закрытие точки по экономическим соображениям - 34; закрытие партнера – 17; можно общаться с франчайзи.
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Были судебные иски по невозврату оборудования

Источник: составлено автором

Таблица Д.13 – Опрос компании СДЭК

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	Эффективность подтверждается выгрузкой из ERP и CRM систем после анкетирования потенциального франчайзи и его проверкой СБ. Предоставляют финансовая модель; 25 собственных точек и 1600 франчайзинговых точек
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Да; Объем инвестиций от 350 тыс руб. Паушальный 200 тыс руб., роялти – 10% от оборота с 7-го месяц
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Да (модель) готовы показать после согласования СБ. Доходность колеблется от 30 тыс руб. месяц до 1.5 млн руб. месяц. Анализ рынка не проводится
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Наличие необходимых инвестиционных и оборотных средств Обязательства работать по процедурам и стандартам, принятым в СДЭК Ориентация на долгосрочные партнерские отношения Развитие и продвижение бренда СДЭК в своем регионе
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	2 недели стажировки + 5 дней дистанционное обучение; Торговая марка "СДЭК" Консультации на всех этапах запуска, сопровождение бизнеса в течение всего срока договора Возможность использования ERP и CRM системой. Бесплатное обучение персонала Централизованная рекламная поддержка
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Торговая марка "СДЭК". Договор возмездного оказания услуг и агентский договор. Подписывают договор взаиморасчетов. Договор коммерческой концессии не подписывается
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	5% точек закрывается по экономическим соображениям. 560 открыто, закрыто 29 - 5%
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Судебные иски были

Источник: составлено автором

Таблица Д.14 – Опрос компании Слетать ру

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	Закрепление территории – 150 метров Нет собственных точек (600 франчайзинговых); Данные по эффективности точки по усмотрению партнеров; Можно общаться с действующими франчайзи
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Предоставляется информация по расходам на открытие точки. Паушальный взнос 60 тыс руб. и 30 000 ежемесячный платеж роялти (пакеты на 3,6,9 месяцев)
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	Окупаемость 5-8 месяцев анализ рынка сводится к одобрению локации и помощи в выборе местоположения
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Соответствие стандартам: Наличие юридического лица; Наличие стартового капитала от 350 000 рублей; Аренднованное или собственное помещение; Готовность соблюдать стандарты и условия договора компании; Готовность пройти обязательное обучение в Учебном центре Слетать.ру
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные/бесплатные услуги, выезд специалиста)	Анализируют предлагаемые партнером локации; Существует отдел юридического сопровождения; Есть сопровождение менеджером по развитию; Проводят обучение партнера и менеджеров
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Товарный знак; заключают договор вступления в сеть без договора коммерческой концессии, без регистрации; передача договора после одобрения франчайзером
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	Закрылись около 10% (60 точек). Предоставляют контакты закрывшихся франчайзи. Причины разные, в том числе экономические
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Судебных исков не было

Источник: составлено автором

Таблица Д.15 – Опрос компании Gelateria Plombir

Есть ли внутренняя программа финансирования? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Есть ли программа финансирования совместно с банками? Условия, требования, пакет документов?	Нет
Какую информацию вы предоставляете о действующих франчайзинговых точках? Закрепляется ли территория за франчайзи? В какой форме предоставляется подтверждение доходности по действующим точкам? Можно ли пообщаться с действующими франчайзи?	10 – собственных точек 190 - франчайзинговых точек Предоставляют фото z-отчетов точек, однако не предоставляют финансовые документы и другие подтверждения доходности с учетом расходов; общение с партнерами – нельзя пообщаться
Предоставляется ли полная информация по расходам на открытие точки с детализированным расчетом? Расчет платежей по франшизе (паушальный взнос, роялти, рекламные и прочие сборы)?	Предоставляется информация по расходам на открытие точки (195 тыс руб. - паушальный взнос роялти - нет; общие инвестиции 325 тыс руб. – 1 млн руб.)
Есть ли информация по ожидаемой доходности и предполагаемых продажах? Проводится ли анализ рынка?	до 200 тыс руб. в мес., 1.7 млн руб. в год, окупаемость бизнеса 3-6 мес. Анализ рынка не проводят
Обязанности и ограничения для франчайзи? (требования к поставщикам и пр.)	Согласно условиям договора
Обязанности франчайзера? (консультации, обучение франчайзи, платные\бесплатные услуги, выезд специалиста)	Оказывают содействие в поиске локации и предоставляют готовые предложения; бренд-бук, CRM-система
Какую интеллектуальную собственность вы передаете (авторские права, патенты, торговые марки)? Какие договора при приобретении франшизы заключаются? Возможна ли передача договора? Как происходит продление и расторжение?	Товарный знак; заключают договор коммерческой концессии и договор поставки оборудования
Сколько закрытых точек было? По каким причинам? Можно ли пообщаться с закрытыми франчайзи?	1 закрытая франчайзинговая точка
Были ли судебные иски к франчайзи? По каким причинам?	Нет данных

Источник: составлено автором