

И.В. Малькова*

ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА: СУЩНОСТЬ, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Статья посвящена франчайзингу, представляющему собой разновидность сетевых рыночных структур, эффективный способ кооперации, как правило, крупного и малого бизнеса. Широко распространенная в мировой практике, франчайзинговая модель предпринимательской деятельности получила развитие и в российской экономике в связи с ее рыночной трансформацией. Автор раскрывает теоретические основы, определяет суть и виды франчайзинговых соглашений, причины роста их значимости, характеризует современное состояние и особенности франчайзинга в России, его институциональные условия, препятствия и потенциал, вклад в решение проблем отечественной экономики. Особое внимание в статье уделено влиянию пандемии коронавируса и политических событий последних месяцев на развитие рынка франчайзинга в РФ, в заключении выделены факторы, которые должны поспособствовать его положительной динамике.

Ключевые слова: франчайзинг, франшиза, сетевые рыночные структуры, гибридный контракт, бренд.

The article is devoted to franchising, which is a type of market network structures, generally, an effective way of cooperation of large and small businesses. The franchising business model, widely used in the world practice, has also been developed in the Russian economy due to its market transformation. The author reveals the theoretical foundations of franchising, defines the essence and types of franchising agreements, the reasons for the growth of their importance, characterizes the current state and features of franchising in Russia, its institutional conditions, obstacles and potential, contribution to solving the problems of the domestic economy. Special attention is paid in the article to the impact of the coronavirus pandemic and the political events of recent months on the development of the franchising market in the Russian Federation, in conclusion, the factors that should contribute to its positive dynamics are highlighted.

Key words: franchising, franchise, market network structures, hybrid contract, brand.

* *Малькова Ирина Владимировна* — кандидат экономических наук, доцент факультета государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ; e-mail: Malkova@sps.msu.ru

Координационный механизм современной экономики претерпел столь существенные изменения, что сегодня продолжать называть его стихийным рыночным можно лишь с большой долей условности. В частности, в наши дни в организации рынков помимо применения различных форм и методов государственного регулирования наблюдается сочетание конкуренции с разнообразными вариантами сотрудничества и кооперации компаний. Интенсивное развитие межфирменного взаимодействия на долгосрочной взаимовыгодной основе в виде контрактных отношений привлекло к себе внимание международного научного сообщества еще в 90-е гг. прошлого века. По словам О. Третьяк и М. Румянцевой, «это направление деятельности фирм начинает анализироваться в контексте стратегического развития и увеличения нематериальных активов фирмы, активного вовлечения знаний в процесс создания добавленной стоимости и обмен ими»¹.

К числу видов межфирменной кооперации относится франчайзинг, широко распространенный как на уровне отдельных национальных хозяйств, так и в системе международных экономических отношений. Заложенный во франчайзинге потенциал, обеспечивающий рост экономики, повышение роли малого бизнеса, создание новых рабочих мест и, в конечном итоге, повышение общественного благосостояния, делает его актуальным объектом научных исследований и инструментом государственной экономической политики.

На сегодняшний день в нашей стране опубликовано уже немало трудов отечественных и зарубежных авторов, посвященных франчайзинговой модели ведения бизнеса. Среди изданий можно отметить монографии С.А. Сосны, Е.Н. Васильевой «Франчайзинг: Коммерческая концессия»², С. Ватутина, М. Тришина «Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста»³, А. Парабеллума, Н. Мрочковского, Н. Смирновой «Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле»⁴. Как правило, авторами подобных публикаций являются юристы, менеджеры и бизнес-консультанты. Поэтому в них можно найти

¹ Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 26.

² Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг: Коммерческая концессия. М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.

³ Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. СПб.: Питер, 2014.

⁴ Парабеллум А., Мрочковский Н., Смирнова Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле. СПб.: Питер, 2013.

полезную информацию об организации франчайзинга, содержании соответствующих договоров, рисках и трудностях участников соглашений, практические советы по налаживанию взаимовыгодной и эффективной системы их взаимоотношений. Теоретические же аспекты франчайзинга, его видение с позиции экономической теории и теоретического маркетинга пока разработаны недостаточно. Научное осмысление природы франчайзинга, а также обобщение и анализ данных о новейших тенденциях его развития в мире и в нашей стране необходимы для понимания его значимости в современной экономике, оценки его потенциала в решении российских экономических и социальных проблем, осознания необходимости всесторонней государственной поддержки данной формы деловой активности, выбора ее конкретных направлений. Соответственно, основные цели данной статьи — раскрыть теоретические основы франчайзинга, охарактеризовать его современное состояние и перспективы развития в России с учетом существующих в настоящее время проблем.

Теоретические основы франчайзинга

Термин «франчайзинг» происходит от французского слова *franchise*, что означает «льгота, привилегия, право участия». Международная ассоциация франчайзинга (*International Franchise Association, IFA*) определяет его как «метод распространения товаров и услуг, при котором франчайзер создает популярную торговую марку или фирменное наименование, а также успешную систему бизнеса, и франчайзи в форме периодических отчислений, а часто в виде первоначального взноса, оплачивает право вести бизнес под именем и по системе франчайзера»⁵.

По сути франчайзинг представляет собой такую систему долгосрочных отношений, при которой один из участников (франчайзер) на основе особой лицензии (франшизы) предоставляет другому (франчайзи) права на ведение бизнеса по установленным стандартам и использование репутационного актива. Соглашение может предусматривать дополнительные обязательства продавца франшизы в виде непосредственной финансовой поддержки, гарантий и поручений, поставок оборудования и сырья, обучения персонала и консультаций, а также определение территории деятельности и возможность франчайзи продавать франшизы другим заинтересованным лицам.

⁵ International Franchise Association [Электронный ресурс]. URL: <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise> (дата обращения 15.06.2022).

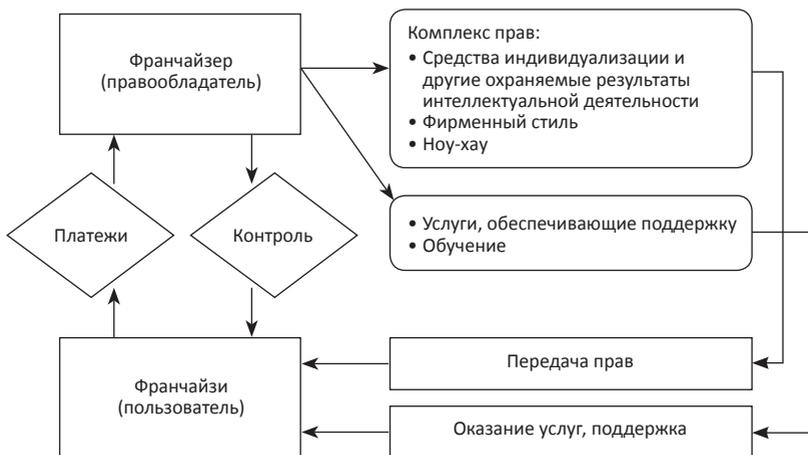


Рис. 1. Схема отношений в системе франчайзинга⁶

Франчайзинговая модель предполагает взаимное доверие партнеров и открытость бизнеса. Соблюдение франчайзи предписаний и стандартов качества контролируется франчайзером. Таким образом, франчайзинг можно рассматривать как своеобразное «клонирование» процветающего бизнеса. Приобретая франшизу, франчайзи получает некую «формулу успеха», бизнес-модель, гарантирующую ему сохранность и рентабельность вложений⁷. В процессе реализации отношений происходит передача лучшего опыта, они служат эффективным инструментом распространения в предпринимательской среде достижений научно-технического прогресса, передовых приемов маркетинга (рис. 1).

Понимание природы франчайзинга как особого феномена в организации современной экономики возможно на основе обобщения ряда идей из смежных областей знания, в том числе содержащихся в контрактной теории фирмы, концепции прав собственности и трансакционных издержек в рамках институциональной экономики, концепций маркетинга отношений и межфирменных цепей, теоретических основах брендинга.

В институциональной экономической теории фирма рассматривается как совокупность внутренних и внешних контрактов,

⁶ Российская Ассоциация Франчайзинга [Электронный ресурс]. URL: https://rusfranch.ru/franchisees/chto_takoe_franchayzing/ (дата обращения 20.06.2022).

⁷ Малькова И.В. Франчайзинговые соглашения и их роль в обеспечении конкурентоспособности участников // Современная конкуренция. 2007. № 4 (4). С. 81.

которые выражают отношения с работниками, менеджерами, собственниками, деловыми партнерами и могут быть в виде формальных (в письменном виде) и неформальных (в устной форме) договоров. При этом фирма сталкивается с двумя видами издержек — издержками контроля (обусловленными внутренними контрактами и иерархической природой фирмы, предполагающей административное управление) и транзакционными издержками (связанными с внешними контрактами, порожденными рыночными отношениями). Рост транзакционных издержек стимулирует увеличение размеров фирмы и следование принципу «сделай сам», что в свою очередь ведет к увеличению издержек контроля. Поэтому развитие фирмы предполагает поиск оптимального соотношения транзакционных издержек и издержек контроля, форм распределения обязанностей между фирмой и субъектами внешней среды.

Однако в системе сложных отношений и разнообразных вариантов организации бизнеса в наши дни можно обнаружить не только альтернативные версии двух типов координационного механизма — стихии (рынка) и иерархии (фирмы). Представители институциональной экономической теории выявили существование так называемых «гибридных» форм, занимающих промежуточное положение между традиционными альтернативами и сочетающими их черты. В этих формах организации наблюдается взаимная заинтересованность и зависимость между участниками, достаточно сильные, чтобы сохранять отношения, но недостаточно сильные, чтобы породить полную интеграцию. В гибридных отношениях (или сделках, в терминологии институционалистов) сохраняется автономность участников, но при этом обеспечиваются дополнительные (по сравнению с рынком) гарантии осуществляемых сторонами соглашения специфических инвестиций. Таким образом, наблюдается симбиоз рыночных и административных элементов регулирования, который получает все большее распространение. Как отмечает М.Ю. Шерешева, «иерархические формы организации теряют часть своих преимуществ, однако вектор изменений направлен не в сторону роста случайных рыночных транзакций, а в сторону расширения числа смешанных, гибридных форм, среди которых значительное место занимают межфирменные сети»⁸.

⁸ Шерешева М.Ю. Типы сетевого межфирменного взаимодействия // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения. Доклады участников сети мастерства [Текст]. Гос. ун-т Высшая школа экономики, факультет менеджмента. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. С. 24.

Последние представляют собой взаимодействие формально независимых предприятий и отличаются сегодня достаточно большим разнообразием. Их важнейшими признаками являются участие не менее трех компаний-контрагентов, согласование участниками своих функций, без их объединения⁹. Межфирменные сети характеризуются как квазиинтегрированные структуры, предполагающие общую ориентацию.

Франчайзинг — одна из форм сетей, в основании которых лежит межфирменная кооперация и координация деятельности с использованием комплементарных ресурсов и компетенций, что служит примером гибридной сделки. Франчайзинговая сеть относится к типу фокальных динамических сетей («паути создания ценностей»), в которых выделяется центральный партнер (фокальная фирма), координация осуществляется преимущественно иерархическими способами (поэтому их называют также иерархическими). Для подобных сетей характерно наличие внутренней конкуренции, нестабильность состава участников, открытость для вхождения новых партнеров.

Франчайзинговая сеть опирается на контракт неоклассического типа, который заключается на длительный срок (в развитых странах обычно на 20 лет) и имеет неполный характер. Это соглашение в условиях неопределенности, содержащее общие правила и не предполагающее детального прописывания всех возможных ситуаций. В неоклассических контрактах, определяющихся механизмом адаптации к непредвиденным ситуациям, создается зона толерантности с распределением рисков, предусматривается раскрытие некоей информации. В них также предусмотрена возможность контроля и наказания стороны, нарушающей договоренности, а также обращение к третейскому судье (арбитражный суд).

Значимыми для понимания природы и ценности франчайзинга представляются следующие положения теории межфирменных сетей: «Учитывая важность знаний и информации как их эксплицитной части, следует акцентировать внимание на том, что сетевые организации помогают участникам получать доступ к нужной информации и улучшать ее использование... Сетевые межфирменные взаимодействия зачастую связаны с осуществлением процессов, предполагающих существование в качестве своего объекта знаний... Знания как ресурс становятся предметом особых трансакций между экономическими агентами. Межфирменные сети служат источником создания ценности, позволяя комбиниро-

⁹ Шерешева М.Ю. Указ соч. С. 28.

вать ресурсы и совместно использовать знания, а это увеличивает скорость продвижения на рынок и обеспечивает доступ к новым рынкам»¹⁰.

При заключении франчайзинговой сделки каждая сторона преследует свой интерес. Для франчайзера он заключается в возможности достаточно быстрого и без существенных финансовых затрат расширения своего присутствия на рынке, в том числе в результате использования франчайзинга при выходе на рынки зарубежных стран. Кроме того, франчайзер получает дополнительные доходы в виде паушального (единовременного) платежа при продаже франшизы и/или периодических платежей (роялти), обычно в форме ежемесячных отчислений доли от оборота или прибыли предприятия. Для франчайзи выгода сделки обусловлена снижением рыночных рисков при начале своего дела, что обеспечивается, прежде всего, правом использования ценной информации и известного, пользующегося предпочтением и доверием клиентов имени (товара или фирмы). По сути, речь идет о своеобразной аренде бренд-капитала как особого репутационного актива.

Обе стороны отношений несут определенные риски, обусловленные возможным оппортунистическим поведением участников соглашения. Для франчайзера это, в первую очередь, возможный ущерб репутации в результате несоблюдения партнером стандартов качества, для франчайзи как для покупателя, действующего в условиях информационной асимметрии, — неудачный выбор франшизы, которая в итоге окажется не особенно выгодной, а также расторжение по каким-то причинам франчайзером договора или непродление его по истечении установленного срока. К конфликтам приводят и ситуации, когда одна сторона стремится продать как можно больше франшиз, не уделяя должного внимания поддержке партнеров, а другая сторона рассчитывает на пассивное получение дохода, не особо заботясь об управлении. Стороны могут стать и жертвами откровенного мошенничества.

Очевидно, что общими благоприятствующими условиями развития франчайзинга служит наличие правового института регистрации, реализации и защиты интеллектуальной собственности. На основе обобщения результатов многочисленных исследований специалистами были выделены пять основных факторов (с многочисленными подфакторами) успешности и неуспешности франшиз: структура собственности сети и ее подразделений, дизайн бизнес-формата, содержание контракта, поведение франчайзера

¹⁰ Шерешева М.Ю. Указ. соч. С. 37.

и франчайзи, а также их взаимодействие, возраст и размер сети и подразделений¹¹.

Франчайзинговые соглашения можно классифицировать на основе различных критериев. Так, в зависимости от сферы деятельности участников выделяют сервисный, торговый и производственный франчайзинг. При сервисном франчайзинге франчайзи действует в соответствии с указаниями франчайзера и предоставляет услуги клиентам под его знаком обслуживания. Производственный франчайзинг предполагает, что франчайзи изготавливает продукцию в соответствии с установленными требованиями и продает ее под торговой маркой франчайзера. Торговый франчайзинг основывается на договоре, по которому франчайзи занимается продажами определенной продукции в торговом заведении под соответствующим названием франчайзера¹². В наши дни франчайзинг практикуется в самых разнообразных сферах.

Особым типом является медиафранчайзинг, реализуемый на основе медиафраншизы. Под медиафранчайзингом принято понимать передачу прав использования продуктов интеллектуальной собственности и торговых марок в области медиа и массовой культуры. На рынке предлагаются франшизы газет, журналов, интернет-изданий и других СМИ. В области кинематографа, литературных произведений и компьютерных игр на основе медиафраншизы могут возникать линейки произведений, которые объединены общими героями и/или антуражем, в котором происходят события. Медиафраншизы могут возникать и в случае, когда произведение из одной формы переходит в другую, например, на основе сюжета фильма пишется и публикуется книга, герои комиксов попадают на экраны, телесериалы превращаются в художественные фильмы и наоборот. Ярким примером может служить «Звездный путь» — одна из самых коммерчески успешных — американская научно-фантастическая медиафраншиза, на основе которой появились несколько сериалов и художественных фильмов, а также романы, компьютерные игры, комиксы, аттракционы и музейные экспозиции.

В области театрального искусства предлагаются франшизы кукольного театра, детского интерактивного театра, театра страшных историй (квеста), иммерсивного театра, театральной студии, в

¹¹ Nijmeijer K.J., Fabbricotti I.N., Huijsman R. Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review // International Journal of Management Reviews. 2014. Vol. 16. P. 62–83.

¹² Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг: Коммерческая концессия. М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. С. 22.

сфере развлечений — франшизы аттракционов для детей, детских центров, боулинга, экстремальных развлечений (канатной дороги, прыжков с парашютом и др.), обучения и образования — франшизы детских центров развития и дополнительного образования, автошкол, бизнес- и языковых школ.

Практикуется франчайзинг и в спорте. Так, в западных странах заметная часть детских футбольных школ работают по франшизе с командами, входящими в высшие дивизионы. Партнеры берут на себя затраты на тренировки, аренду полей, экипировку и т.д. Клубы предоставляют бренд и обучают персонал. Для них франчайзинг не только приносит дополнительные доходы, но дает возможность растить будущих талантливых игроков. Так, во Франции клубы из первой десятки местной лиги — «Лилль», «Лион» и «Пари Сен-Жермен» (ПСЖ) — ежегодно открывают десятки таких школ, откуда в основной состав затем поступают до 20% новых игроков¹³.

В зависимости от объема и характера передаваемых исключительных прав, выделяют простейшую и высшую формы франчайзинга. Для простейшей формы характерны относительно простые договоры, в соответствии с которыми франчайзи обычно получает лишь право использования торговой марки франчайзера при перепродаже купленных у него товаров. При высшей форме, которая получила название «франчайзинг бизнес-формата» (его также называют франчайзингом делового формата, полноформатным или комплексным), воспроизводится вся схема организации успешного бизнеса.

Наряду с обычной одноярусной возможна двухъярусную сеть, которая представляет собой систему субфранчайзинга. Она возникает в случае, когда условия договора включают разрешение франчайзера (именуемого в этом случае мастером-франчайзером) франчайзи (который становится субфранчайзером или старшим, главным франчайзи) продавать франшизы другим заинтересованным лицам от собственного лица.

История и современное состояние франчайзинга в зарубежных странах

Франчайзинг имеет уже достаточно длительную историю. Он зародился в США во второй половине XIX в. Среди пионеров были компании Singer, General Motors, Coca-Cola, которые заключали особые соглашения с продавцами их продукции. В начале

¹³ Полухин А., Аминов Х. Бренды вне игры. Как футбольные клубы развивают по франшизе свои школы // Коммерсантъ. № 67. 16.04.2021. С. 10.

XX столетия франчайзинг получил распространение в торговле товарами массового спроса, породив первые сети универмагов, а также в сфере бытового обслуживания, досуга и развлечений. Существенно ускорилось его развитие в 50-е гг. прошедшего века, когда появились получившие в дальнейшем всемирную известность и распространение во многих странах сети общепита (McDonald's, KFC) и гостиничного бизнеса (Hilton, Sheraton, Holiday Inn). Но настоящий бум франчайзинга начался в 70–80-е гг. Считается, что ему способствовал пересмотр антитрестовского законодательства США в отношении франчайзинга, который стал рассматриваться как прогрессивная форма предпринимательства, не наносящая существенного ущерба рыночной конкуренции. Но не только это, сыграло свою роль и другое обстоятельство.

Именно в тот период чрезвычайно возросло значение нематериальных активов, пришло понимание бренда (образа компании или ее продукта в восприятии целевой аудитории; совокупности впечатлений, мыслей, чувств, ассоциаций, порождаемых системой опознавательных знаков, идентифицирующих компанию или продукт) как особо ценного капитала, который приобрел первостепенное значение в качестве фактора конкурентоспособности и источника дополнительных доходов. По мнению Н. Кляйн, известной представительницы антиглобалистского движения, к 80-м гг. XX в. возникли корпорации нового типа (Nike и Microsoft, позднее Tommy Hilfiger и Intel), которые заявили, что «способны перекладывать заботы по производству конечного продукта на своих подрядчиков и поставщиков, многие из которых находились за границей. В основном эти компании производили, по их словам, не товары, но образы, идеи, ценности и стиль жизни, которые отражали их бренды. Их главной задачей было не производство, а маркетинг... эта формула оказалась невероятно прибыльной, и эти компании добивались успеха, состязаясь друг с другом в «невесомости»: тот, у кого меньше имущества, у кого меньше сотрудников в штате, и кто создает самые убедительные идеи и самые яркие образы в противоположность товарам, тот и выигрывает в конкурентной борьбе за рынок»¹⁴. Бренды приобрели значение самостоятельной ценности, которая может быть особым объектом отношений купли-продажи или временного пользования.

Стоимость ведущих брендов к настоящему времени достигла астрономических сумм и продолжает расти. Так, по данным британской консалтинговой компании, занимающейся вопросами

¹⁴ Кляйн Н. No Logo. Люди против брэндов. М.: Лабиринт. 2008. С. 4.

брендинга, Brand Finance, которая по собственной оригинальной методике ежегодно оценивает наиболее успешные мировые бренды, верхнюю строчку последнего рейтинга самых дорогих брендов в отчете Global 500 2022 занимает Apple (\$355,1 млрд, прирост стоимости за год составил 35%), на второй позиции, Amazon (\$350,3 млрд, прирост 38%), на третьей — Google (\$263,4 млрд, прирост 38%)¹⁵.

При расчете стоимости бренда в качестве элемента общей методики Brand Finance использует «метод освобождения от роялти». Данный метод базируется на предположении, что в случае использования компанией не принадлежащего ей бренда на основе франчайзингового договора пришлось бы платить лицензиару роялти. Но поскольку оцениваемый бренд принадлежит самой компании, роялти остаются в ее распоряжении, капитализируются и приносят доходы. Дисконтирование потенциальных роялти позволяет оценить стоимость бренда, т.е. величину бренд-капитала.

Полноценной, регулярно обновляемой статистики по распространению франчайзинга в мировой экономике не существует. Относительно свежую статистику по отдельным странам можно найти, перейдя с сайта Международного совета по франчайзингу (World Franchise Council, WFC)¹⁶ на сайты национальных ассоциаций стран-членов.

США являются родиной и мировым лидером франчайзинга. Во франчайзинговых сетях до пандемии коронавируса было занято более 9 млн американцев, вклад сетей в ВВП страны составлял более 600 млрд долл. (около 4%). Франчайзинговый сектор в США рос быстрее, чем экономика в целом, он насчитывал 2 000 франшиз в 75 видах деятельности и более 760 тыс. франчайзинговых точек. Канада уступала только США по величине франчайзингового сектора, его вклад в ВВП страны оценивался в 10%, в нем были заняты более 1 млн канадцев, использовались 1300 франшиз, ежегодно открывались около 4300 новых франчайзинговых точек. Активно развивался франчайзинг в Китае, где ежегодный рост рынка со-

¹⁵ Brand Finance. Global 500 2022. The annual report on the world's most valuable and strongest brands. January 2022. Executive Summary. P. 11. [Электронный ресурс]. URL: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2022-preview.pdf> (дата обращения 15.06.2022).

¹⁶ Созданный в 1994 г. Совет представляет собой некоммерческую неполитическую ассоциацию национальных ассоциаций франчайзинга, он нацелен на содействие развитию франчайзинга на международном уровне и распространение передового опыта в управлении ассоциациями франчайзинга среди своих членов. В настоящее время в Совет входят более 40 национальных ассоциаций. World Franchise Council. [Электронный ресурс]. URL: <https://worldfranchisecouncil.net/> (дата обращения 20.06.2022).

ставлял более 40%, число франшиз превышало 4500, а количество франчайзинговых точек — 400 тыс., объем продаж составлял около 46 млрд долл. Благоприятные условия для франчайзинга сложились в Австралии, где функционировали свыше 65 тыс. франчайзинговых точек на основе более 1 100 франшиз, причем 92% из них были местные, а не международных брендов. Франция занимала четвертое место в мире по количеству франчайзеров и франчайзи (1 900 и более 71 тыс. соответственно) и первое в Европе по объему продаж во франчайзинговом секторе. Согласно Французской федерации франшиз (FFF), за 10 лет сектор вырос в 2 раза. Экономика ФРГ характеризовалась наличием более 990 франчайзинговых сетей, более 120 тыс. франчайзи, в индустрии было занято более 700 тыс. сотрудников¹⁷. По данным на 2018 г., в Великобритании насчитывалось 48,6 тыс. франчайзинговых подразделений, функционировало 935 франчайзинговых систем бизнес-формата. Четыре из пяти британских брендов использовали франчайзинговую модель. Вклад франчайзинговых сетей в годовой ВВП составлял 17,2 млрд фунтов стерлингов, в них было занято 710000 чел., 93% франчайзи заявляли о прибыльности бизнеса¹⁸.

Пандемия коронавируса негативно отразилась на развитии франчайзинга, но, по прогнозам, восстановление должно произойти достаточно быстро. Так, в США в 2020 г. было закрыто около 20 тыс. франчайзинговых точек, работу потеряли свыше 900 тыс. чел. Однако уже в 2021 г. в стране предположительно должны были открыться 26 тыс. новых франчайзинговых предприятий, возникнуть 800 тыс. новых рабочих мест, общее количество занятых в сегменте вырасти до 8,3 млн чел.¹⁹ Позитивный вклад франчайзинга в восстановление экономики отмечался и в других странах.

Перспективы достаточно быстрого восстановления рынка франчайзинга в развитых странах связаны не только с выгодностью данной системы организации бизнеса его участникам, но и с ее государственным регулированием и поддержкой. Последняя оказывается как в рамках поддержки малого бизнеса, так и в виде

¹⁷ Стороны света. Франчайзинг в разных странах мира // TopFranchise.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://topfranchise.ru/stati/storony-sveta-franchayzing-v-raznykh-stranakh-mira/> (дата обращения 15.06.2022).

¹⁸ British Franchise Association. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thebfa.org/about-us/industry-research/> (дата обращения 15.06.2022).

¹⁹ International Franchise Association 2021. Economic Outlook for Franchising. Prepared by Frandata [Электронный ресурс]. URL: https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf (дата обращения 15.06.2022).

специфических форм и требований, содержащихся в специальном законодательстве.

В зарубежных странах регламентация и государственное регулирование отношений франчайзинга осуществляется в разных масштабах и формах, имеет свои специфические особенности. Так, в США отношения франчайзинга регулируются на двух уровнях — федеральном и отдельных штатов. Правовая база складывалась постепенно, начиная с принятия в 1946 г. Закона о торговых марках (Закона Лэнхэма), который предусматривал передачу прав интеллектуальной собственности, и Закона об автомобильном дилерском франчайзинге в 1956 г., который содержал определение понятия «франчайзинг». В дальнейшем на обоих уровнях был принят ряд законов, закрепивших требования к участникам отношений и их обязанности. Важнейшие из требований вошли в принятые в 1979 г. Федеральной торговой комиссией США Правила предоставления обязательной предпродажной информации (Правила ФТК) и Унифицированный циркуляр франчайзинговых предложений (1993 г.). Поскольку США являются страной общего права, в которой судебный прецедент выступает основополагающим источником права, современная американская концепция франчайзинга сформировалась в значительной мере благодаря решениям федеральных судов США.

Канада, которая одной из первых приняла законодательство о франчайзинге, в отличие от США, сосредоточилась на его регулировании не на федеральном уровне, а на уровне провинций.

Франция считается первой европейской страной, в которой франчайзинг стал регулироваться на основе законодательства. Правовой базой служат принятый в 1989 г. Закон «О развитии коммерческих и ремесленных предприятий и улучшении их экономического, правового и социального состояния» (Закон Дубена), Коммерческий кодекс Франции и Декрет Правительства Франции от 4 апреля 1991 г. Специалисты отмечают, что во Франции условия не очень благоприятны для иностранных франчайзеров. Закон Дубена обязывает их предоставить информацию об общей ситуации на рынке и перспективах его развития, однако такие сведения не просто получить иностранцам, которые вынуждены в результате заказывать специальные маркетинговые исследования.

В Малайзии особый закон, регулирующий франчайзинг, действует с 1998 г. Малазийское законодательство предусматривает, что определенный процент франшиз и субфраншиз должен быть использован потомками коренных малазийцев. Согласно фран-

чайзинговому закону Туниса, в отдельных отраслях промышленности франчайзинг разрешается только с одобрения государства. В Индонезии государство требует, чтобы 80% ресурсов, которые используются франчайзером или франчайзи, были местного происхождения²⁰.

Институциональные основы франчайзинга в наши дни включают также разного уровня кодексы поведения участников отношений. Один из основных — Европейский этический кодекс франчайзинга, принятый Европейской Федерацией Франчайзинга (ЕФФ) в 1972 г.²¹

Развитие рынка франчайзинга в России

История российского франчайзинга началась в начале 90-х гг. прошлого века вместе с рыночными реформами. Первоначально франчайзинг в нашей стране был преимущественно уделом иностранных компаний. В качестве стратегии выхода на российский рынок его использовали такие компании, как Baskin Robbins, Eastman Kodak, Reebok, Nike и др. Среди российских пионеров была сеть предприятий по производству пиццы («Дока Пицца») и компания «Довгань», под маркой которой выпускали продукцию более 150 предприятий.

Статистические данные о масштабах распространения франчайзинга в нашей стране на первом этапе различаются в разы. Однако в любом случае франчайзинг развивался, в том числе благодаря деятельности Российской Ассоциации Франчайзинга²², созданного в структуре Торгово-промышленной палаты России (ТПП) Под-

²⁰ См.: Касаткина А.С., Баталова М.Р. Правовое регулирование франчайзинга в зарубежных странах // Российский юридический журнал. 2018. № 4 (121). С. 56–66.

²¹ European Code of Ethics for Franchising [Электронный ресурс]. URL: <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2018/05/EUROPEAN-CODE-OF-ETHICS-FOR-FRANCHISING-NATIONAL-ANNEXES.pdf> (дата обращения 22.06.2022).

²² Российская Ассоциация Франчайзинга была создана в 1997 г. как некоммерческая организация для поддержки и защиты интересов своих членов, и в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России. Сегодня РАФ является координационным и информационным центром как для действующих, так и для потенциальных франчайзеров и франчайзи. Ассоциация занимается популяризацией франчайзинга, служит основным источником информации для СМИ, средством формирования общественного мнения в этой сфере. РАФ выпускает информационные издания; проводит семинары, организует выставки и конференции, формирует делегации бизнесменов на франчайзинговые выставки и важные мероприятия, проходящие за пределами России. РАФ является действительным членом Всемирного Франчайзингового Совета (WFC). Российская Ассоциация Франчайзинга (РАФ) [Электронный ресурс]. URL: <https://rusfranch.ru/about/> (дата обращения 24.06.2022).

комитета по франчайзингу (аналогичные комитеты и подкомитеты были учреждены в региональных ТПП), организованного ТПП в содружестве с Институтом экономики РАН в 2005 г. Школы профессионального франчайзинга (ШПФ). Свой вклад вносили ставшие с 2003 г. традиционными Международные выставки «Купи брэнд», издававшийся некоторое время журнал «Купи брэнд. Франчайзинг в России», выпуск компанией «Эксподар» совместно с Департаментом поддержки и развития малого предпринимательства правительства Москвы ежегодного каталога «Франчайзеры в РФ», содержавшего полный обзор всех компаний, предлагавших франшизы.

Однако распространение франчайзинга в России наталкивалось на определенные трудности. В первую очередь, это отсутствие специального законодательства. Франчайзинговые соглашения до сих пор регулируются главой 54 Гражданского Кодекса РФ «Коммерческая концессия», однако их содержание часто бывает шире коммерческой концессии. Не изменили принципиально ситуацию и внесенные в 2011 г. поправки в часть 2 ГК РФ, которые касались договоров коммерческой концессии, уточняли требования к ним и предусматривали новые права участников. В 2014 г. в Государственную Думу РФ был внесен проект закона о франчайзинге, однако из-за его общей слабой юридической проработанности и наличия противоречий с действующими правовыми актами он так и не стал законом.

Не способствовали развитию франчайзинга трудности с получением кредита и его дороговизна. Неоднозначно отражалась на нем и экономическая нестабильность, повышающая рыночные риски, с одной стороны, создающая новые возможности, с другой. Так, в 2009 г. вследствие мирового финансового кризиса приостановили франчайзинговые программы около 120 компаний (при этом за 1,5 года количество франшиз увеличилось на 21%); в 2015 г. в условиях кризисных явлений рынок франчайзинга вырос на 15%²³.

Но самая большая проблема заключалась в неспособности франчайзи соблюдать стандарты качества, что нанесло существенный ущерб многим проектам. Полное соответствие предприятия франчайзи концепции франчайзера является одним из основных условий договора. Но на практике нередко были случаи, когда франчайзи начинали вносить свои изменения в предложенную им

²³ Рожественская А. Франчайзинг 2010. Тенденции и особенности // Franshiza.ru. 15.09.2010 [Электронный ресурс]. URL: https://franshiza.ru/analitika/read/franchaizing_2010/ (дата обращения: 25.06.2012); Зубарева И. Рост рынка франчайзинга в России к концу году составил 15% // RGRU. 15.12.2015 [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2015/12/15/rinki.html> (дата обращения 25.06.2012).

концепцию, что также служило причиной конфликтов и полного разрыва деловых отношений. Эти обстоятельства стали поводом для роста с какого-то момента среди российских и зарубежных франчайзеров скептического настроения в отношении дальнейшего использования этой формы развития бизнеса в нашей стране. Проявилась, например, тенденция, которая заключалась в стремлении владельцев иностранных торговых брендов открывать собственные магазины в России, отказываясь от франчайзинга.

Трудности развития франчайзинга в России определили его некоторые особенности. Одни из российских компаний-франчайзеров, не желая отпугивать своих партнеров, не взымали с них роялти и закладывали свою прибыль в цену продукции, которую обязаны были покупать у них франчайзи, другие прибегали к необычным схемам взимания роялти.

Неразвитость в начальный период компьютерных технологий не позволяла российским франчайзерам оперативно контролировать ассортимент и сбыт продукции франчайзи.

Одной из черт российского франчайзинга, особенно в начале его развития, было непонимание значимости и неуважение к интеллектуальной собственности, недостаточная ее защищенность. Первоначально слабая информированность и невысокий профессиональный уровень потенциальных франчайзи обуславливали их психологическую неготовность платить за интеллектуальную собственность. Некоторые из них искренне полагали, что именно франчайзер должен платить им за работу под «чужим» именем.

Неискушенность потенциальных франчайзи способствовала распространению на российском рынке фальшивых («дутых» или псевдофраншиз), которые имеют свои разновидности. В одном случае лжефранчайзер паразитирует на бренде успешной компании. Он предлагает приобрести право использования реально существующей чужой торговой марки с соответствующей атрибутикой или специально созданной, чрезвычайно похожей на известный бренд, включает в франчайзинговый пакет условия, сходные с оригинальной франшизой. В другом случае используются франшизы-однодневки, которые не представляют собой реальной ценности и продвигаются благодаря активной ложной рекламе. В третьем случае франшизы-полуфабриката, франчайзером является молодая, еще недостаточно опытная компания, которая при наличии достойного продукта не в состоянии оказать должную помощь франчайзи. Примером псевдофраншиз первого рода может служить ZaraZara (незаконный клон известного бренда испанской компании Inditex).

Ее активно покупали в регионах, и в определенный момент в России количество франчайзинговых точек данной сети превышало количество точек Zaga.

Даже при наличии определенного уровня осведомленности в российском бизнес-сообществе о сути франчайзинга среди российских предпринимателей сохранялось скептическое отношение к нему. Проведенный в 2015 г. Национальным агентством финансовых исследований (НАФИ) и РАФ всероссийский опрос предпринимателей, в ходе которого были опрошены 500 руководящих сотрудников предприятий малого, среднего и крупного бизнеса в 8 регионах страны, показал: более половины опрошенных (53%) заявили, что они что-то слышали о франчайзинге, еще 26% хорошо знали, что он собой представляет, 21% респондентов ничего не знали о франчайзинге, никогда о нем не слышали; 45% из числа осведомленных считали, что работать по франшизе на российском рынке выгодно, 23% — скорее не выгодно, 3% — крайне невыгодно; 2% сообщили о том, что уже ведут бизнес по этой модели, 17% — хотели бы, но пока видят сложности и барьеры, 81% не интересовались и не намерены были использовать франчайзинг. В числе наиболее значимых условий, при которых участники опроса из числа осведомленных стали бы активнее открывать бизнес по франчайзинговой схеме, респонденты назвали быструю окупаемость, более выгодные условия сотрудничества (32%), улучшение экономической ситуации в целом (28%), предложение специальных кредитных/банковских продуктов для таких предприятий (23%), наличие государственных программ поддержки таких предприятий (19%); однако 32% ответили, что ни при каких условиях не стали бы использовать франчайзинг.²⁴

Несмотря на все указанные обстоятельства, франчайзинг в настоящее время играет немалую роль в экономике России. Объем его рынка последние годы продолжал рост (рис. 2), хотя и был подвержен серьезным испытаниям. По данным Росстата на август 2021 г., вклад франчайзинговых предприятий в экономику страны оценивался в 2,1 трлн руб., или 2% ВВП, число занятых в секторе составляло 1,6 млн чел., а с учетом смежных с франчайзингом компаний, в том числе сервисов доставки, — 4 млн чел., или 2,2 и 5,5% соответственно от общего числа занятых россиян²⁵. На начало 2022 г. число франшиз по сравнению с началом 2007 г. возросло почти в 7,7

²⁴ Франчайзинг в России: статистика // Bubrand.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://buybrand.ru/market-reviews/7562/> (дата обращения 26.06.2022).

²⁵ Копытина О. Франчайзинг адаптировался к работе в условиях пандемии // РБК+ [Электронный ресурс]. URL: <https://plus.rbc.ru/news/616d95ea7a8aa955a13be0e8> (дата обращения: 26.06.2022).

раза. Стоит отметить, что, по некоторым оценкам, число реально работающих франшиз составляет не более 20%. В авторитетном рейтинге франшиз РБК (2022 г.) в тройку наиболее популярных франшиз вошли «1С:БухОбслуживание» (бухгалтерские услуги, общее количество заключенных франчайзинговых контрактов в 2021 г. — 815, за все годы — 11208), «Гемотест» (медицина, количество контрактов в 2021 г. — 202, за все годы — 975), «Фасоль» (продуктовые магазины разных форматов, количество контрактов в 2021 г. — 160, за все годы — 435)²⁶.



Рис. 2. Количество франшиз в России на начало года²⁷

С течением времени менялась отраслевая и географическая структура рассматриваемого рынка.

В отраслевой структуре российского франчайзинга существенно снизилась доля розничной торговли непродовольственными товарами, заметно возросла доля услуг бизнесу и населению и относительно — доля общественного питания (табл. 1).

Спектр предлагаемых на отечественном рынке франшиз по видам деятельности достаточно широк, появляются новые виды, расширяется перечень в рамках традиционных направлений. Так, получили уже распространение франшизы в сфере развлечений и отдыха (event-агентств, квизов, квестов, службы знакомств, развлекательных парков), относительно недавно появились агрофраншизы.

²⁶ Рейтинг франшиз РБК 2022 // franshiza.ru [Электронный ресурс]. URL: https://franshiza.ru/article/read/reiting_rbc_2022/ (дата обращения 26.06.2022).

²⁷ Российский франчайзинг 2022 — статистика // franshiza.ru [Электронный ресурс]. https://franshiza.ru/article/read/statistica_rynka_franshizinga_2022 (дата обращения 28.06.2022).

**Структура франчайзинга в России (предложение франшиз)
в динамике²⁸**

| Сферы применения франчайзинга | Доля в структуре рынка франчайзинга (в %) | | | | |
|-------------------------------|---|------|------|------|------|
| | 2014 | 2017 | 2019 | 2021 | 2022 |
| Непродовольственная розница | 44 | 37 | 22 | 17 | 15 |
| Продовольственная розница | 4 | 7 | 7 | 9 | 8 |
| Общественное питание | 15 | 16 | 24 | 22 | 24 |
| Услуги бизнесу и населению | 31 | 34 | 43 | 48 | 49 |
| Производство и строительство | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Иное | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |

На рынке сегодня предлагаются франшизы спортивных школ (например, московский ФК «Спартак» запустил программу для партнеров совместно с сетью «Юниор»; ФК «Динамо-Москва» и БАНК «ВТБ» реализуют совместную программу развития детского и юношеского спорта, профессиональных футбольных школ; «Зенит-Чемпионика» — франшиза аналогичного назначения от легендарного питерского ФК. В сфере образовательных услуг востребовано обучение финансовой и бизнес-направленности.

Используется франчайзинговая модель и в индустрии туризма (примером туристических франшиз служат «Велл» и «Путевочки»), однако считается, что пока она на этом рынке еще недооценена²⁹.

Большинство компаний-франчайзеров в России местные. Доля международных сетей в 2020 г. не превышала 20%³⁰. Некоторые российские франшизы, в том числе «МясоROOB» (Новосибирск), «DO-DO Пицца» (Сыктывкар), «Хлеб из тандыра» (Анапа) и др., оказались не просто конкурентоспособны в борьбе с иностранными игроками, они создали свой особый инструментарий, ничем не

²⁸ Составлено автором по: Российский франчайзинг 2021, 2022 — статистика // franshiza.ru [Электронный ресурс]. URL: https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinga_2021/ (дата обращения 28.06.2022); https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinga_2022/ (дата обращения 28.06.2022).

²⁹ *Кицис В.М., Калабкина И.М.* Франчайзинговые сети в туризме России // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т. 14. № 4 (91). С. 46.

³⁰ Статистика рынка франчайзинга 2020// franshiza.ru [Электронный ресурс]. URL: https://franshiza.ru/article/read/statistika_rynka_franchisinga_2020/ (дата обращения 28.06.2022).

уступающий зарубежному, а в чем-то даже превосходящий его за счет более глубокого понимания специфики отечественного рынка и потребителя³¹.

Один из основных трендов последних лет — активное распространение франчайзинговой бизнес-модели в регионах. Если первоначально подавляющее большинство франчайзеров были сосредоточены в столице, то к началу 2022 г. в структуре российского рынка на долю франчайзеров из Москвы приходилось 20%, из Санкт-Петербурга — 8%, доля региональных франчайзеров (из Новосибирска, Омска, Тюмени, Нижнего Новгорода, Томска, Ижевска, Екатеринбурга, Перми) выросла до 72%. Российские франчайзеры расширяли свое присутствие не только в России, но и за рубежом. На начало 2022 г. 39% российских франчайзеров имели франчайзинговые точки за пределами РФ, преимущественно в Казахстане, Белоруссии и Узбекистане, но также в некоторых странах Европы и Ближнего Востока.

Около 74% российских франчайзеров имеет организационно-правовую форму ООО, 26% работают как ИП.

По данным на февраль 2022 г., наибольшим спросом на отечественном рынке пользовались франшизы с необходимым объемом инвестиций до 1 млн руб. (68%) на сегмент 1–3 млн руб. приходилось 17% рынка, 3–10 млн руб. — 6%, свыше 10 млн руб. — 9%³². Пользуются спросом и франшизы мини-бизнеса (до 300 тыс. руб.), которые привлекательны для самозанятых (например, мини-фитнес-клуб без персонала).

Относительная устойчивость рынка франчайзинга подтвердилась в период пандемии коронавируса. По результатам собственного исследования тематического сайта Franchiza.ru, проведенного на основе масштабного анкетирования франчайзеров о влиянии первой волны корона-кризиса на российский рынок франчайзинга за семь месяцев (апрель — октябрь 2020 г.), на апрель — май пришлось больше всего закрытий франчайзинговых точек (сети потеряли около 20% партнеров), но в целом за семь месяцев разница между открытыми и закрытыми франчайзинговыми точками оказалась положительной (плюс 3,5%). Такой итог получился, во-первых,

³¹ Франчайзинг в России: драйвер развития территорий // Торгово-промышленная палата Российской Федерации. Новости, мнения, анонсы. 10.09.2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.tpprf.ru/ru/news/2338988/> (дата обращения 28.06.2022).

³² Российский франчайзинг 2021, 2022 — статистика // franchiza.ru [Электронный ресурс]. URL: https://franchiza.ru/article/read/statistika_rynka_franshizinga_2022/ (дата обращения 28.06.2022).

благодаря заметному общему росту количества сделок на франчайзинговом рынке в сентябре — октябре, во-вторых, за счет сделок в сфере услуг и продуктовой розницы, которые заключались даже во время карантина и изоляции. Больше всего в указанный период пострадал сегмент ресторанов (–30%) и сегмент торговли одеждой, обувью, косметикой (–24%), при этом положительную динамику показали продуктовая розница (+23%), аптеки (+21%), магазины автозапчастей (+9%). Драйверами роста рынка, по мнению исследователей, послужили: освобождение качественных площадей в регионах (особенно в сегменте общепита), гибкость арендодателей и их готовность предоставить выгодные условия; низкие ставки по вкладам в банках, подтолкнувшие вкладчиков к поиску альтернативных вариантов использования денежных средств; потеря работы вчерашними менеджерами и топ-менеджерами, подтолкнувшая их к мысли о собственном бизнесе.

Опрос показал, что в целях сохранения партнеров около трети франчайзеров полностью отменяли роялти для своих франчайзи в период локдауна и некоторое время после него, более половины франчайзеров существенно снижали размер роялти. Кроме того, франчайзеры использовали еще порядка сорока инструментов и решений в поддержку участников сети, в том числе перевод процессов в онлайн, расширение ассортимента товаров/услуг сети, переговоры с арендодателями, предоставление отсрочек и внутренних кредитов, помощь в получении государственной поддержки, переговоры с поставщиками и др. Большинство франчайзеров (81,2%) не получили помощь от федеральных или местных органов власти, либо не обращались за ней; при этом 37,5% франчайзи такую поддержку получили в виде средств на развитие бизнеса, на компенсацию платежей по договорам франчайзинга, коммунальные платежи, зарплату сотрудников и т.д. На вопрос о том, пострадала ли их франчайзинговая сеть от коронавируса, 49% респондентов ответили утвердительно, 24% отрицательно, а 27% заявили, что их сеть выросла³³.

Очередным испытанием для российского рынка франчайзинга стала новая экономическая реальность, возникшая в связи с проведением РФ специальной военной операции на Украине, новыми санкциями со стороны стран Запада, прекращением в России бизнеса многими зарубежными компаниями, которые использовали

³³ Франчайзинг в России: итоги первой волны коронавируса // franshiza.ru [Электронный ресурс]. URL: https://franshiza.ru/article/read/franchising_v_rossii_2020/ (дата обращения 28.06.2022).

франчайзинговую бизнес-модель. Эти компании, находясь под давлением, выбирают различные варианты выхода с рынка или изменения характера своего присутствия.

Так, сеть McDonald's работала в России с 1990 г. На конец 2021 г. на отечественном рынке общепита под известным брендом функционировали 847 ресторанов, из которых на основе франшизы — 132. Общая выручка McDonald's в РФ с учетом трех местных франчайзи в 2020 г. составила 114,05 млрд руб. О временной приостановке своей деятельности компания объявила в марте 2022 г., а в мае продала свой бизнес в России одному из российских франчайзи за «символическую плату» (реальная сумма сделки не оглашается, однако известно, что она предусматривает инвестиции покупателя в развитие сети, а также опцион на возможный обратный выкуп бизнеса продавцом в течение 10–15 лет). Сеть получила новый логотип и название «Вкусно — и точка», предлагает меню с незначительными изменениями. Все франчайзинговые рестораны могут продолжить работу в сети³⁴.

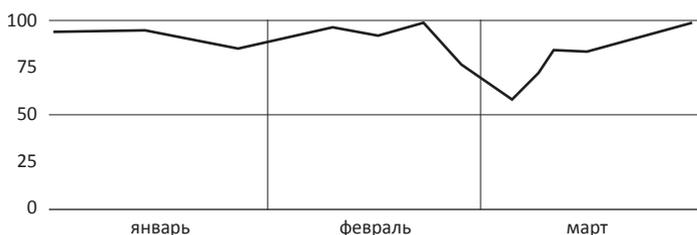


Рис. 3. График спроса на рынке франчайзинга с января по март 2022 г. (динамика спроса на франшизы в % по отношению к тому же периоду в 2021 г.)³⁵

Иную схему выбрал испанский fashion-ритейлер Mango. Компания решила прекратить прямую деятельность в РФ, однако не готова полностью отказаться от ее рынка, поскольку по операционной прибыли российские точки продаж входили у сети в топ-5. Предполагается, что 55 корпоративных магазинов продолжат работать под прежним названием, перейдя под управление франчайзи (до

³⁴ Рестораны «Макдональдс» продолжают работу под новым брендом // РБК. 16.05.2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/16/05/2022/6282284f9a7947ffac437371?>; Франчайзи McDonald's в России могут войти в новый бренд «Вкусно — и точка» // Москва 24. 12.06.2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.m24.ru/news/ehkonomika/12062022/470990> (дата обращения: 30.06.2022).

³⁵ Обзор рынка франшиз в 2022 г. Что будет с франчайзингом // Бизнесменс.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://businessmens.ru/franchise/article/obzor-rynka-franshiz-v-2022-godu-chto-budet-s-franchayzingom> (дата обращения: 30.06.2022).

этого по франшизе в России уже работали 53 магазина одежды и аксессуаров)³⁶.

Несмотря на общую непростую экономическую ситуацию в стране, специалисты настроены оптимистично по поводу будущего российского рынка франчайзинга. Если в конце февраля — начале марта 2022 г. наблюдалось падение спроса на франшизы (примерно на 40%), то уже к концу марта он восстановился до уровня накануне начала спецоперации (рис. 3).

Заключение

Считается, что способствовать дальнейшему развитию отечественного рынка франчайзинга в ближайшем будущем и в перспективе будут такие факторы, как уход из России ведущих международных брендов, который освобождает ниши для отечественных предпринимателей, рост разнообразия предлагаемых франшиз, повышение уровня технологичности компаний-франчайзеров и диджитализации сетей, что позволит не только оперативно следить за положением партнеров, но и даст возможность вовремя совершенствовать модель взаимодействия с клиентами с учетом меняющихся реалий и запросов; особенности молодого поколения, представители которого в массе своей не рассматривают для себя перспективу работы по найму, стремятся к ведению собственного дела, в том числе по франшизе.

Свою роль должна сыграть и государственная политика, касающаяся не только экономики в целом, поддержки малого и среднего бизнеса, но и конкретно франчайзинга. Необходимо дальнейшее совершенствование его законодательной базы в направлении поддержания баланса интересов франчайзеров и франчайзи, пресечения деятельности недобросовестных участников рынка. Также важно сотрудничество государства и бизнес-сообщества в просветительской работе, распространении знаний о франчайзинге, повышении заинтересованности в использовании данной предпринимательской модели.

Дальнейшее развитие франчайзинга сможет внести существенный вклад в решение социально-экономических задач повышения благосостояния и пространственного развития России, достижение целей обеспечения экономической безопасности за счет импортозамещения и одновременно развития взаимовыгодных отношений с партнерами из других стран.

³⁶ Mango готовится на выход // Коммерсантъ. Радио «Ъ FM». 19.06.2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5421891> (дата обращения: 30.06.2022).

Литература

Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. СПб.: Питер, 2014.

Касаткина А.С., Баталова М.Р. Правовое регулирование франчайзинга в зарубежных странах // Российский юридический журнал. 2018. № 4 (121). С. 56–66.

Кляйн Н. No Logo. Люди против брэндов. М.: Лабиринт. 2008.

Кицис В.М., Калабкина И.М. Франчайзинговые сети в туризме России // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т. 14. № 4 (91). С. 44–56.

Малькова И.В. Франчайзинговые соглашения и их роль в обеспечении конкурентоспособности участников // Современная конкуренция. 2007. № 4 (4). С. 25–50.

Парабеллум А., Мрочковский Н., Смирнова Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле. СПб.: Питер, 2013.

Полухин А., Аминов Х. Бренды вне игры. Как футбольные клубы развивают по франшизе свои школы // Коммерсантъ. № 67. 16.04.2021. С. 10.

Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг: Коммерческая концессия. М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.

Стороны света. Франчайзинг в разных странах мира // TopFranchise.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://topfranchise.ru/stati/storony-sveta-franchayzing-v-raznykh-stranakh-mira/>

Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 25–50.

Шерешева М.Ю. Типы сетевого межфирменного взаимодействия // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения. Доклады участников сети мастерства / Гос. ун-т — Высшая школа экономики, факультет менеджмента. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.

Nijmeijer K.J., Fabbricotti I.N., Huijsman R. International Journal of Management Reviews. 2014. Vol. 16. P. 62–83.