

П.С. Беленен  
В.Н. Ембулаев  
А.П. Латкин

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА  
В ПРЕДРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОСНОВА  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРОДАЖ ТОВАРОВ И УСЛУГ**



Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

---

**П.С. Беленец**  
**В.Н. Ембулаев**  
**А.П. Латкин**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОСНОВА  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРОДАЖ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

Монография

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2016

УДК 339.187.44:334.72

ББК 65.290.333

Б43

*Рецензенты:* Ю.К. Машунин, д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления (ДВФУ);

В.А. Осипов, д-р экон. наук, профессор кафедры международного бизнеса и финансов (ВГУЭС)

### **Беленец, П.С.**

Б43

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ ТОВАРОВ И УСЛУГ [Текст]: монография / П.С. Беленец, В.Н. Ембулаев, А.П. Латкин; под общ. ред. проф. А.П. Латкина; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2016. – 168 с.

ISBN 978-5-9736-0359-5

Приводятся результаты исследования экономических предпосылок и условий эффективного использования франчайзинга в предпринимательской деятельности. На основе обобщения зарубежного опыта доказана перспективность франчайзинга в российской практике организации общественного питания, особенно в ресторанном бизнесе. Выявлены и систематизированы возможные риски инвестирования бизнес-проектов с использованием франчайзинга, предложены способы их минимизации, приведен механизм согласования экономических интересов участников договора франчайзинга с использованием информационно-коммуникационных технологий.

Для отечественных и зарубежных участников бизнес-процессов, ориентированных на использование системы франчайзинга, руководителей российских предпринимательских структур, преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений.

УДК 339.187.44:334.72

ББК 65.290.333

ISBN 978-5-9736-0359-5

© Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, оформление, 2016

© Беленец П.С., Ембулаев В.Н., Латкин А.П., текст, 2016

## ВВЕДЕНИЕ

---

В настоящее время франчайзинг приобрел общее признание и стал особенно актуальным во всем мире. Многие страны создали для развития франчайзинга выгодные условия и достигли значительного роста количества фирм, использующих данную модель ведения бизнеса.

Привлекательность франчайзинга объясняется комплексным характером отношений, достаточно высоким уровнем их прозрачности, а также преимуществами взаимовыгодных системных связей, что, в свою очередь, позволяет сформировать однородную сеть с эффективным распределением капиталовложений; создать широкую систему сбыта товаров и услуг; усилить конкурентные преимущества членов сети по отношению к другим участникам аналогичного рынка; обеспечить возможность более быстрого выхода на рынок с минимальными рисками новых представителей системы. Функционирование сферы услуг по формату франчайзинга является высокоэффективной формой организации коммерческой деятельности, имеет высокий уровень доходности и достаточно низкий уровень риска. Франчайзинговая модель обеспечивает значительную отдачу и показывает хорошие результаты за счет объективного преимущества оперативного использования достижений научно-технического прогресса, увеличения масштабов деятельности, снижения удельных расходов и интенсификации всего технологического процесса.

Широкое распространение франчайзинга как инновационной формы организации сферы предоставления услуг объясняется тем, что процесс становления и развития бизнеса (в большинстве своем уже независимо от его размера) происходит в условиях резкого дефицита финансовых ресурсов, а также отсутствия действенной системы финансирования, кредитования и страхования предпринимательской деятельности. Причем среди инструментов инновационно-инвестиционной деятельности франчайзинг является наиболее привлекательным с точки зрения обеспечения про-

рывного эффекта. Другими словами, рост эффективности благодаря франчайзингу обеспечивается не менее, чем на порядок, при относительно небольших затратах на организацию бизнеса.

Вопросы развития франчайзинговых отношений разрабатывались такими известными зарубежными учеными-экономистами, как С. Берли, Д. Берч, Дж. Вон Эйкен, Ж. Дельт, Р. Кейвс, А. Конинсберг, Е. Ленц, А. Мендельсон, Я. Мюррей, Дж. Пребл, Р. Розенберг, С. Силинг, Б. Смит, Р. Хоффман, С. Шейн. Отдельные аспекты рискованности заключения франчайзингового договора представлены в работах А. Кузьмина, Т. Мирончука, И. Селиверстова, Л. Марчука, А. Цирата, М. Бедринца и др. Проблемами разработки, освоения и внедрения нововведений, а также развития инновационных систем с использованием франчайзинговой модели ведения бизнеса занимаются отечественные ученые и эксперты, к числу которых относятся Ф. Ашуров, Е. Полохина, Т. Кожевникова, Ю. Кичигин, Ю. Тарануха, Н. Смирнова, Р. Кац, С. Иванов, В. Галенко и др. Отдельные аспекты автоматизации сетевых предприятий затронуты Б.А. Ахременковым, Г.И. Алгазиным, В.И. Сергеевым и др.

Осознавая теоретическую и практическую важность перечисленных исследований, следует признать явно недостаточной инструментальную базу оценки целесообразности и эффективности использования франчайзинга в предпринимательских структурах, которая в российской экономике имеет хорошие перспективы развития. Особого внимания заслуживает проблема обоснования инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга на основе маркетинговых исследований рынка товаров и услуг при обязательном учете всех возможных рисков его ведения.

Методологическую основу исследования составили принципы, инструменты и приемы научного познания на основе применения методов системного анализа, классификаций, эконометрических и статистических методов, структурно-функциональный, нормативный, многофакторный анализ, формальные и содержательные подходы к оценке процессов франчайзинга.

Авторы использовали данные Росстата, результаты исследований Italian Franchise Association, Российской ассоциации франчайзинга, European Federation of franchise, опубликованные отчеты статистических органов международных организаций Eurostat, Joint Research Centre of the European Commission, NeoAnalytics, что обеспечило достоверность приведенных сведений и послужило основой для разработки авторских предложений и рекомендаций.

# **Глава 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ФРАНЧАЙЗИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

---

## **1.1. Экономические предпосылки использования франчайзинга в предпринимательстве**

Наличие конкурентной среды является одним из основных признаков современных экономических отношений. В настоящее время субъекты предпринимательства сосредоточены не только на рыночном выживании, но и на непрерывном поиске дальнейших направлений своего развития. Продвижению бизнеса на сегодняшний день способствует его интеграция в производственные сети более мощных экономических систем, и одной из организационных форм такой интеграции выступает франчайзинг. Свидетельством успешности франчайзинговой деятельности может служить большое количество предприятий, использующих эту стратегию, как на глобальном, так и национальных рынках [29], о чем наглядно свидетельствуют рис. 1.1 и 1.2.

Данные, приведенные на рис. 1.1 и 1.2, позволяют утверждать, что в наше время институт франчайзинга имеет всеобщее признание и огромную актуальность во всем мире. Франчайзинг является одной из самых прогрессивных форм экономического взаимодействия, которая позволяет предприятиям организовать конкурентоспособный бизнес под известной торговой маркой. Конец XX века стал периодом бурного развития франчайзинга как одного из методов сбыта товаров и услуг, используемого в самых различных сферах предоставления услуг [29]. Широкомасштабное применение франчайзинга стало возможным благодаря его преимуществам для обеих сторон: франчайзера и франчайзи. Франчайзер получает возможность быстрого построения

разветвленной сбытовой сети, не только не требующей капиталовложений от него, а наоборот, приносящей ему доход. Франчайзи, независимо от наличия или отсутствия предпринимательского опыта, получает возможность ведения прибыльной предпринимательской деятельности [76].



Рис. 1.1. Количество франчайзинговых точек по итогам 2013 г. [101]

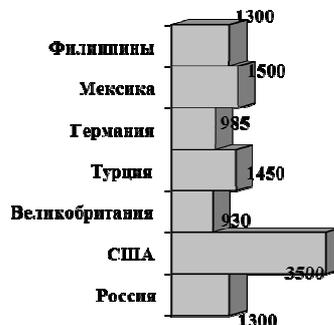


Рис. 1.2. Количество франчайзинговых концепций на рынке по итогам 2013 г. [Там же]

С учетом вышеизложенного особую актуальность приобретают анализ экономических предпосылок использования франчайзинга в построении бизнеса, а также исследование этапов его развития и эволюционного преобразования, что в целом обуславливает необходимость изучения теоретических основ дефиниции «франчайзинг» и истории его становления.

Франчайзинг, начиная со Средневековья, прошел долгий путь развития не только на различных территориях, но и в неодинаковых исторических, экономических, социальных, психологических и правовых условиях. Именно поэтому понятие франчайзинга и состав его основных элементов в различных государствах трактуются и понимаются по-разному, что, безусловно, стало своеобразным барьером в сотрудничестве между франчайзером и франчайзи из разных стран. Единство взглядов в научной среде по поводу развития и становления теории франчайзинга наблюдается только относительно этимологии самого термина «франчайзинг»: в английском языке «franchising» означает право, прерогативу; французы трактуют

«franshise» как льготу или привилегию, довольно часто встречается термин «franchises», то есть «место, где разрешена торговля» [11].

В целом все имеющиеся толкования франчайзинга и франчайзинговых отношений можно разделить на 3 основные группы:

- 1) трактовки ученых и практиков франчайзинга;
- 2) законодательные определения;
- 3) комментарии франчайзинговых ассоциаций.

Рассмотрим эти группы более подробно.

**Трактовки ученых и практиков франчайзинга.** Н. Смирнова считает, что франчайзинг – это взаимовыгодная форма сотрудничества крупного и мелкого предпринимательства: предоставление небольшой фирме лицензии на товарный знак или технологию, права на производство или продажу продукции крупной, независимой фирмы с высоким рейтингом на рынке [80]. Согласно S. Nelson, франчайзинг – это способ организации бизнеса, используя который франчайзер (как правило, крупная компания) передает франчайзи (малое или среднее предприятие) за определенную плату право пользования франшизой (пакетом исключительных прав) [102]. А. Алексеев сущность франчайзинга определяет следующим образом: франчайзинг является особой системой отношений между субъектами предпринимательской деятельности. Смысл ее создания заключается в стремлении найти наиболее приемлемый вариант становления, развития предпринимательской организации. Франчайзинг создает новые возможности и одновременно новые условия деятельности тех субъектов, которые его образуют. Франчайзинг может выступать катализатором, ускорителем процессов формирования и развития бизнеса, но важно также видеть и те ограничения, которые создает франчайзинговая бизнес-интеграция [26]. Ф. Ашуров рассматривает франчайзинг как способ организации предпринимательской деятельности, согласно которому предприниматель может объединиться с уже действующей большой сетью. На договорной основе одна сторона (франчайзер) передает второй (франчайзи) за вознаграждение на определенный срок право на использование: торговой марки; знака обслуживания; фирменного (торгового) наименования; услуг; технологического процесса и специализированного оборудования; ноу-хау и коммерческой информации, охраняемой законом.

**Комментарии франчайзинговых ассоциаций.** Немецкая ассоциация франчайзинга считает, что франчайзинг – это сис-

тема сбыта, базирующаяся на партнерстве, в котором франчайзер передает за вознаграждение право франчайзи продавать продукцию или оказывать услуги под его именем [147].

Французская федерация франчайзинга определяет франшизу как сотрудничество между предприятием-франчайзером и одним или несколькими предприятиями-франчайзи, в результате которого предприятие-франчайзер распоряжается товарным знаком, знаком обслуживания, вывеской и, особенно, ноу-хау, которые франчайзи должен использовать путем одинаковой эксплуатации под контролем франчайзера [148].

Итальянская ассоциация франчайзинга рассматривает франчайзинг как форму длительного сотрудничества между предпринимателями, юридически и финансово независимыми друг от друга для распределения товаров и услуг, заключающими между собой договор, по которому франчайзер предоставляет пользователю франшизы исключительное право на создание и сбыт под его торговой маркой на конкретном рынке определенных видов товаров и услуг [149].

Европейская франчайзинговая федерация в Кодексе этического поведения дает следующую трактовку франчайзинга – это система сбыта товаров, и/или услуг, и/или технологии, основанная на тесных и долговременных отношениях между юридически и финансово независимыми предпринимателями, франчайзером и индивидуальным франчайзи, в которой франчайзер предоставляет франчайзи право и налагает обязанности вести предпринимательскую деятельность в соответствии с концепцией франчайзера. Право обязывает и дает возможность франчайзи в обмен на прямое или опосредованное вознаграждение использовать торговое название, и/или торговую марку, и/или марку для услуг. Ноу-хау, деловые и технические методы и другие права промышленной и/или интеллектуальной собственности сопровождаются длительной коммерческой и технической помощью в рамках структуры и сроков письменного франчайзингового договора [150].

Согласно Российской ассоциации франчайзинга, франчайзинг – это система продвижения на рынок товаров и/или услуг, а также технологий, основанная на тесном и долговременном сотрудничестве между юридически и финансово независимыми сторонами – франчайзером и франчайзи. При этом франчайзер передает франчайзи право и налагает обязательства вести бизнес в соответствии с концепцией франчайзера. Эти права влекут за

собой и обязывают франчайзи, в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение, использовать торговую марку и/или товарный знак франчайзера, его ноу-хау, методы ведения бизнеса и технологию, процедуры и другие права на производственную и/или интеллектуальную собственность при длительной поддержке в технических вопросах и вопросах ведения бизнеса со стороны франчайзера в рамках и в период действия специально созданного обеими сторонами для этой цели франчайзингового договора [151].

Анализ представленных интерпретаций, их всестороннее исследование и сопоставление с реалиями развития современного рынка и перспективными вызовами экономических систем позволили сформулировать авторское определение франчайзинга, которое является универсальным, емким и применимым к различным областям и сферам деятельности.

По нашему мнению, франчайзинг представляет собой особую систему отношений, базирующуюся на партнерском, взаимовыгодном способе ведения хозяйства между представителями большого и малого бизнеса, которые стремятся к единой конечной цели и используют для ее достижения лицензионные, дистрибьюторские и агентские договора. Партнерская форма построения бизнеса для объяснения сущности франчайзинга выбрана в данном исследовании не случайно. На рис. 1.3 представлены основные признаки партнерских отношений, которые в большинстве своем предопределили сделанный выбор.

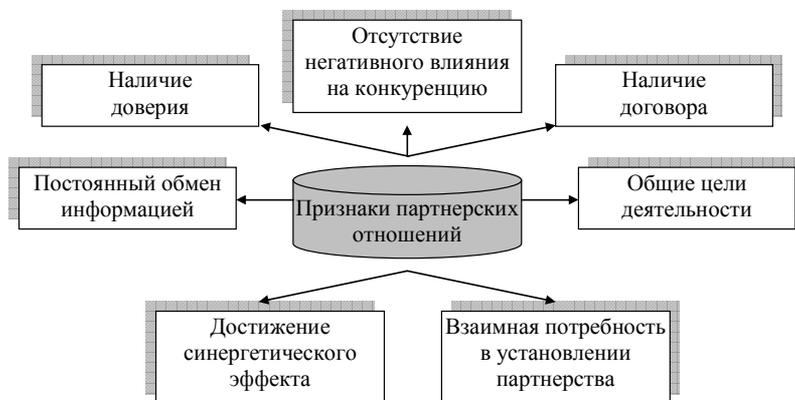


Рис. 1.3. Основные признаки партнерских отношений

Более подробные аргументы в пользу познания сущности франчайзинга через призму партнерства субъектов заключаются в следующем:

1. Партнерские отношения возникают именно тогда, когда предпринимательские единицы начинают осознавать, что самостоятельная деятельность становится неэффективной или процесс адаптации к меняющимся условиям современного рынка без поддержки терпит неудачу [97]. Аналогично и у участников франчайзинговых отношений существует взаимная необходимость в установлении партнерства между собой. Франчайзер, продавая франшизу, расширяет горизонты и масштабы своей деятельности, а франчайзи, в свою очередь, получает поддержку опытного предпринимателя, начинает собственный бизнес с минимальными финансовыми затратами и рисками. Таким образом, сильная прямая и обратная связь между участниками подобных отношений очевидна.

2. Предприниматели, начинающие работать на условиях франчайзинга, в обязательном порядке подписывают двусторонний договор, поскольку ситуация, когда партнерская деятельность франчайзера с франчайзи закреплена устной договоренностью, абсолютно невозможна [29]. Другими словами, признак партнерства – «наличие договора» – целиком находит свое отражение во франчайзинговых взаимоотношениях.

3. Обмен информацией на постоянной основе – это одно из условий контракта, и если его не соблюдать должным образом, то франчайзинг вообще теряет смысл. Франчайзер постоянно должен контактировать с франчайзи, обучать его согласно всем правилам, а франчайзи обязан предоставлять всю важную информацию, необходимую для дальнейшей партнерской деятельности. Только такой взаимный обмен позволит участникам франчайзинговых отношений сделать свой бизнес гибким и прозрачным.

4. При установлении партнерских связей франчайзера и франчайзи автоматически начинает объединять общая цель дальнейшей деятельности – развитие одного бизнеса (только владелец бизнес-пакета занимается расширением и углублением услуг в выбранной сфере, а лицо, приобретающее франшизу, начинает с нуля). На первый взгляд может возникнуть впечатление, что подобная цель деятельности присуща абсолютному большинству предпринимателей. Однако в данном случае речь

идет о хозяйствовании в одной сфере занятости, по идентичному сценарию и с одинаковыми внешними признаками. Именно поэтому можно утверждать, что по признаку «наличие общей цели» франчайзинговый тип организации сферы услуг полностью соответствует партнерским отношениям.

5. Наличие подписанного договора абсолютно не отменяет необходимости в установлении доверительных отношений, которые способны обеспечить дальнейший успех объединенной деятельности франчайзера с франчайзи и вывести ее на качественно новый уровень развития.

6. Утверждая, что при франчайзинге отсутствует негативное влияние на конкуренцию, авторы опираются на следующие соображения. Партнерство крупного и малого бизнеса в данном случае не противоречит принципам и правилам конкурентной борьбы на рынке, поскольку участники не монополизируют сферу своей занятости и не лоббируют таким образом собственные интересы. Скорее наоборот – конкурентная борьба между франчайзи активно способствует развитию малого бизнеса, тем самым значительно улучшая конкурентный климат среди субъектов хозяйствования и создавая в целом прочный экономический фундамент любого государства.

7. Предпринимательство на условиях партнерства выгодно лишь тогда, когда совместная деятельность партнеров значительно эффективнее, чем самостоятельный способ хозяйствования [68]. Другими словами, когда подобное сотрудничество позволяет достичь синергетического эффекта. Применительно к франчайзингу налицо тот факт, что его участники получают существенные экономические преимущества и выгоды от своего партнерства.

Таким образом, представляется вполне очевидным и обоснованным выдвинутое авторами предложение использовать именно партнерские отношения для исследования сущности и выявления особенностей франчайзинга по причине их универсальности и однозначности, независимо от сферы применения и географии распространения.

Особую популярность франчайзинг получил в сфере услуг. Франчайзинг в сфере услуг – это система отношений (направление деятельности) субъектов рынка (франчайзера и франчайзи) по формированию предложения, производству (предоставления)

и продвижению основного вида и/или сопутствующих им услуг и продуктов под названием франчайзера в обмен на финансовое вознаграждение со стороны франчайзи на условиях и в период действия специально созданного договора.

Особенности франчайзинга в сфере услуг определяются спецификой самой сферы предоставления услуг в общественном питании (рис. 1.4).

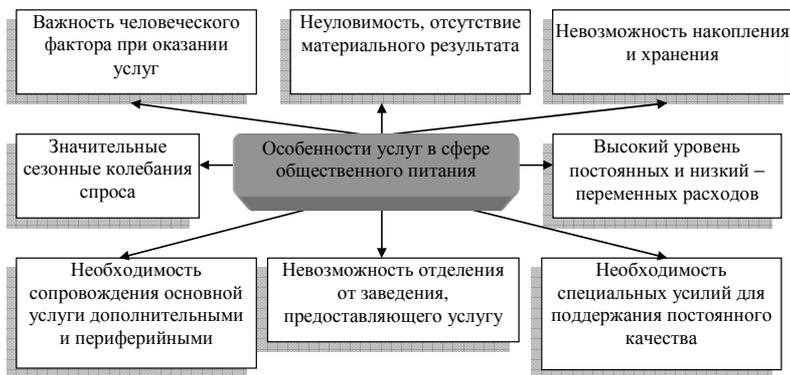


Рис. 1.4. Особенности услуг в сфере общественного питания

Особенности франчайзинга в сфере услуг общественного питания заключаются в том, что в процессе своей деятельности заведения выполняют одновременно три взаимосвязанные и взаимозависимые функции:

- производство продукции;
- реализация кулинарной продукции;
- организация ее потребления.

Наличие перечисленных функций выделяет франчайзинг в сфере услуг общественного питания в отдельную отрасль, так как большинство предприятий других отраслей ограничивается выполнением только одной, максимум двух функций. Например, предприятия пищевой промышленности осуществляют функцию производства, предприятия торговли – реализацию продукции. Соответственно, договор франчайзинга в сфере общественного питания должен предусматривать и охватывать все три вышеобозначенные функции, гарантировать и обеспечивать поддержку их выполнения всеми участниками франчайзинговых отношений.

Кроме того, указанные выше функции предопределяют особенности франчайзинга в заведениях общественного питания, которые проявляются в требованиях рационального размещения сети предприятий, выбора их типов, определения режима работы и упорядочения меню.

Рассматривая и классифицируя экономические предпосылки возникновения франчайзинга, некоторые отечественные и зарубежные исследователи существенно их упрощают и, в большинстве своем, сводят к необходимости расширения уже существующего успешного бизнеса и продвижения его на другие территории за счет предоставления в пользование имущественных прав на известную торговую марку, а также сопутствующих объектов интеллектуальной собственности [10; 18; 80; 48].

Не отрицая и не умаляя значимости указанного стимула, по мнению автора, причины зарождения, развития и расширения популярности франчайзинга следует увязывать с более глубокими процессами, которые являются объективными для феномена трансформации экономических систем во всех измерениях и с учетом реформирования прав собственности и механизмов управления бизнесом. Иначе говоря, возникает обоснованная необходимость в формализации единой теоретической платформы, способной объяснить ключевые мотивационные факторы и причины развития новой модели ведения бизнеса. Обобщенное, агрегированное содержание экономической природы предпосылок трансформации предпринимательства представлено в приложении 3.

Таким образом, представляется целесообразным теоретическую платформу использования франчайзинга в сфере услуг формировать на двух уровнях:

- макроуровень (уровень отдельных систем и подсистем народного хозяйства);
- микроуровень (уровень отдельных предприятий, видов услуг, форм и механизмов ведения бизнеса).

На рис. 1.5 представлен объективный перечень макроэкономических предпосылок, стимулирующих внедрение франчайзинговых отношений в хозяйственный оборот. Безусловно, представленный перечень неисчерпывающий, существует еще определенное количество факторов, которые в той или иной ситуации становятся движущей силой использования франчайзинга.



Рис. 1.5. Макроэкономические предпосылки использования франчайзинга в сфере услуг

Охарактеризуем более подробно каждый из выделенных блоков.

**Циклический характер развития всех экономических систем.** Исследователи указывают на существование более 100 различных видов циклов, влияющих на бизнес и его окружение [32]. Примером таких циклов может быть и цикл воспроизводства отдельных систем и подсистем хозяйства – операционной, инвестиционной, финансовой. Доказано, что продолжительность цикла воспроизводства указанных систем различна, поэтому в определенный момент времени нарушается соответствие их состояний [41]. Этот конфликт и является движущей силой для возникновения новых моделей бизнеса, таких, как франчайзинг.

**Историческое изменение доминирующего фактора производства.** Современная экономическая теория утверждает, а практические исследования подтверждают, что в своем развитии общественное производство последовательно проходит через доминирование на определенном этапе одного из секторов экономики (первичный – добывающий; вторичный – индустриальный; третичный – сфера услуг) [67]. Каждому этапу соответствует определяющая роль одного из факторов производства. Историческая трансформация экономических систем требует адекватных преобразований бизнеса, а параллельное существование доиндустриальных, индустриальных и постиндустриальных экономик, во-первых, создает возможности обеспечения сравнительных преимуществ, а во-вторых, является мотивом для возникновения но-

вых видов услуг. Кроме того, каждому из исторических видов общественного производства присущи своя природа экономической динамики, а, следовательно, и соответствующие приоритеты, инструменты и механизмы стратегического развития бизнеса, такие, как патенты, гудвил, лицензирование, франчайзинг и т.д.

**Трансформация структуры рынков.** В соответствии с циклическим характером развития экономических систем и под влиянием изменений доминирующего фактора производства происходит трансформация структуры рынков. Предпосылкой возникновения и расширения франчайзинговой модели ведения бизнеса послужила смена доминирующих рыночных структур, а именно: переход от «рынка Гелсбрейта» к «рынку Сея» (от рынков монополий и олигополий к конкурентным рынкам [4]) и, соответственно, формирование рыночных отношений, развитых до уровня конкурентных цен. Такие изменения обусловили необходимость не только преобразований операционной, инвестиционной, финансовой и других подсистем бизнеса, но и образования и внедрения новых организационно-управленческих форм ведения бизнеса.

**Смена фаз жизненных циклов отраслей экономики, рынков.** Адекватных изменений бизнес-форматов требует смена фаз жизненного цикла бизнес-среды – отдельных секторов, отраслей, рынков, о чем аргументированно высказывался М. Портер [77]. Повышается реальная дееспособность товарно-денежного механизма: соответствие денежной массы товарной, единая валютная система и ее относительная стабильность, конвертируемость денежной единицы, развитая финансово-кредитная система, возможность эффективных инвестиций создали прочную платформу для создания, внедрения и расширения новых бизнес-форматов в виде концессии и ее различных форм, аутсорсинга, франчайзинга и т.д.

**Перемены в доминирующих бизнес-моделях.** Постоянные изменения бизнес-среды требуют соответствующей реакции – трансформации бизнес-моделей для успешного функционирования и развития сферы услуг. В историческом плане происходит замена одних моделей другими, которые являются более сложными и совершенными [7]. Наличие частной собственности на средства производства; относительная экономическая обособленность товаропроизводителей, выражающаяся в их экономической свободе и самостоятельности; становление экономически справедливых отношений между хозяйствующими субъектами; воз-

возможность владения малым предприятием с управленческим мастерством крупного бизнеса в совокупности дали мощнейший толчок использованию франчайзинга в сфере услуг.

По мнению авторов, на макроуровне следует обратить особое внимание на фактор, который в полной мере нельзя отнести к числу экономических стимулов, но и без него приведенные предпосылки не имели бы места в реальности – это научно-технический прогресс (НТП). Другими словами, происходящие трансформации и в бизнес-среде, и на рынках, и в факторах производства неразрывно связаны с развитием техники и технологий, поэтому представляется обоснованным НТП включать в состав экономических предпосылок, но рассматривать его влияние следует обособленно через призму экономических трансформаций.

Переходя к следующему этапу исследования, предполагающему изучение микроэкономических предпосылок, способствующих развитию и расширению франчайзинговых отношений, целесообразно обратить внимание на факторы, которые являются движущей силой развития любого бизнеса и стимулом для разработки и внедрения новых форм ведения бизнеса, их детальная группировка представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Факторы-стимулы развития бизнеса в сфере услуг

Следует обратить внимание и на тот факт, что на протяжении последних нескольких десятков лет в перечень факторов, влияющих на развитие бизнеса, включаются и так называемые нефинансовые стимулы. Это объясняется расширением рамок стратегических приоритетов предприятий в связи с изменениями конкурентной среды.

Конкретизируем и рассмотрим более детально экономические предпосылки использования франчайзинга в сфере услуг на микроуровне:

1. Существенное значение и приоритетность в последнее время приобрел фактор времени. Иначе говоря, от предприятия требуются оперативные действия и быстрота в принятии решений, что способно обеспечить субъектам хозяйствования конкурентные преимущества и повысить производительность труда, а отсюда – прибыль [78]. Следовательно, необходимо использовать более прогрессивные и гибкие формы организации бизнеса, способные удовлетворить повышенные требования к скорости принятия управленческих решений. Механизм франчайзинговых отношений в полной мере отвечает обозначенным запросам.

2. Появление и использование новых методов и подходов в управлении предприятиями также способствовали возникновению усовершенствованных форм ведения бизнеса и их широкому распространению на практике. Это связано с тем, что современные предприятия имеют сложный организационный механизм, эффективное управление которым возможно лишь при использовании современных и новейших способов регулирования и контроля, к числу которых относится франчайзинг.

3. Изменения рыночных стратегий и экономической ориентации бизнеса определенным образом сказались на процессе развития сферы услуг. Субъекты хозяйствования изменяют свою профессиональную ориентацию, все чаще сосредоточивая внимание на расширении рынков сбыта и отказываясь от единоличной деятельности [100]. Поиск партнера, необходимость установления с ним долгосрочных деловых отношений, пропорциональное распределение обязанностей и рисков, использование общего ресурсного потенциала – вот основные направления деятельности фирм, стремящихся соответствовать требованиям современности и осознающих экономические реалии, что в свою очередь актуализирует и подтверждает необходимость и целесообразность использования франчайзинговой модели организации бизнеса.

4. Активная разработка, продвижение и усовершенствование инновационных продуктов, их использование в различных отраслях экономики в совокупности оказали значительное влияние на распространение франчайзинга. Многие предприятия на сегодняшний день, как правило, имеют разветвленную структуру, подразделения которой часто находятся в разных концах мира, однако нуждаются в четкой и синхронной координации [45]. Франчайзинговая модель организации бизнеса дает возможность наладить подобный процесс наиболее эффективно, с минимальными затратами времени, средств и человеческих ресурсов.

Подводя общие итоги исследования экономических предпосылок использования франчайзинга на макро- и микроуровне, следует отметить, что выделить какой-либо наиболее значимый фактор из приведенного перечня не представляется возможным, поскольку существенное влияние на внедрение и распространение франчайзинга оказывалось комплексно на протяжении достаточно продолжительного периода времени. Как следствие, были внесены существенные корректировки в условия деятельности рыночных структур и формы их проявления. Другими словами, франчайзинг стал перспективной, гибкой бизнес-моделью для тех, кто понимает и осознает все выгоды от партнерства, возникшей как ответ на увеличивающиеся запросы и потребности рынков и экономических систем. Расширение деятельности предприятий путем создания франчайзинговой сети требует меньших затрат по сравнению с началом нового дела; инновационная деятельность в таких фирмах реализуется легче и эффективнее благодаря «патронату» франчайзера; выход на внешние рынки фирмы-франчайзи также упрощается при наличии внешнеэкономической ориентации у франчайзера.

Переходя к рассмотрению эволюционных этапов развития франчайзинга, следует отметить, что в процессе его становления сформировались две укрупненные концепции – американская и европейская. Исторически первой возникла американская, а вслед за ней свое развитие получила и европейская доктрина. Несмотря на это, каждая из концепций имеет свои особенности. В рамках европейской концепции отдельно выделяются итальянская и французская. Вкратце охарактеризуем каждую из них.

Признанным лидером франчайзинга и экспортером франчайзинговых систем в мире являются США. Американские франшизы применяются как минимум в 65 сферах: гостиничном и тури-

стическом бизнесе, включая общественное питание, автосервис и аренду автомобилей, логистические услуги, строительство, торговлю и др. По результатам 2013 г. франчайзинг в валовом национальном продукте США создает 13% национального богатства, доля франчайзинга в товарообороте США составляет 40% [14]. Традиционно наиболее занятым франчайзингом сектором экономики США является быстрое питание – 18%, на розничную торговлю приходится 14%, оказание услуг, в том числе спортивных и туристических, занимает 12%, строительство – 7% [12].

В приложении 4 представлен список наиболее популярных и активных американских франчайзеров.

В американской модели франчайзинга существует два блока: большие корпорации (франчайзер) и малые фирмы (франчайзи).

В блок франчайзи входят: первоначальный взнос – для получения прав на использование торговой марки, девиза и т.д.; постоянные взносы как плата за текущее руководство; взносы на цели маркетинга и сбыта; выполнение принятых форм и методов работы, стандарты качества.

Во втором блоке – блоке франчайзера – функционально выделены следующие компоненты: осуществление обучения по управлению и ведению дела; постоянная подготовка и переподготовка кадров; оказание консультативной помощи по проблемам управления и маркетинга.

Американские системы франчайзинга интегрируются в экономику зарубежных государств разными способами:

- со 100%-ным участием франчайзера;
- путем создания совместных предприятий;
- через создание дочерних предприятий;
- путем заключения соглашений с представителями страны договора.

Выбор той или иной схемы определяется как условиями, существующими на территории страны (политическая и экономическая ситуация, поддержка или ее отсутствие со стороны государства, степень развития рыночной инфраструктуры, законодательное регулирование, налоговая система и т.д.), так и принятой стратегией развития самого франчайзера.

Таким образом, можно отметить, что в американской модели главный акцент в системе франчайзинга сделан на взаимовыгодных договорных отношениях.

В целом в Европе ситуация на рынке франшиз напоминает американскую: верхние позиции рейтинга заняты общественным питанием (франшизами американского происхождения) (прил. 5).

Французской доктрине франчайзинга присущи как признаки американской модели, так и своя специфика. Отличие французского франчайзинга сводится к тому, что постоянные взносы за текущее руководство и обучение, а также взносы на цели маркетинга и сбыта являются фиксированной суммой и право использования торговой марки не ограничивается сроком действия контракта, а закрепляется за держателем франшизы навсегда [3].

Относительно итальянского варианта франчайзинга он рассматривается Итальянской ассоциацией франчайзинга как форма длительного сотрудничества между предпринимателями для распространения товаров и услуг, юридически и финансово независимыми друг от друга, заключающими между собой соглашение, по которому франчайзер предоставляет держателю франчайзи (оператору) исключительное право на создание и сбыт определенных видов товаров и услуг под его торговой маркой на конкурентном рынке [23].

Одновременно с эволюцией концепций развивались виды франчайзинга, а также сопутствующая им система договорных отношений франчайзинга. Международная ассоциация франчайзинга выделяет 70 отраслей хозяйства, в которых можно использовать эту форму трансфера технологии. В таблице 1.1 представлены существующие на сегодняшний день виды объектов франчайзинга.

*Таблица 1.1*

### **Виды объектов франчайзинга [29]**

Тип объекта франчайзинга	Характеристика
1	2
Товар	Изделие любой отрасли промышленности, которое имеет материальную форму, соответствует определенным стандартам и имеет товарную марку, подтверждающую гарантированный уровень качества. В рамках франчайзинга может быть один продукт; комплексный продукт или целый модельный ряд
Услуга	Результат, удовлетворяющий запросы потребителя, но не имеющий материальной формы. Услуга может быть связана с определенным изделием или предоставлена без привязки к конкретному изделию

1	2
Производственный процесс	Набор технологических и производственных операций, которые обеспечивают изготовление продукции (оказание услуги) гарантированного качества. Производственный процесс, как правило, привязан к конкретному оборудованию (основным фондам), но может осуществляться и без привязки к ним. Данный вид объекта франчайзинга используется в двух вариантах: производство и реализация конкретного изделия под маркой франчайзера или передача технологий, по которым франчайзи производит продукцию и оказывает услуги, номенклатуру которых он определяет сам
Бизнес-процесс	Комплекс управленческих, коммерческих, финансовых и организационных действий, обеспечивающих получение гарантированного экономического результата
Комплексный товар	Товар, который включает несколько вышеперечисленных элементов

Проводя анализ современных эволюционных преобразований франчайзинговых отношений, следует отметить, что они претерпели кардинальные изменения за последние пять лет.

Появилось много локальных предложений во многих новых индустриях бизнеса. Продажа товаров и услуг стала более высокотехнологичной с точки зрения способов их оптимизации. Общей тенденцией глобального рынка франчайзинга можно считать его положительный рост благодаря увеличению абсолютного количества среднего класса в развивающихся странах – Южной Америке, Восточной Европе и Азии. Франчайзеры заинтересованы в расширении своего присутствия на новых рынках, предлагая европейские, американские и японские товары и услуги, которые пользуются высоким спросом во всем мире. По данным Franchise Direct, в период посткризисного восстановления, начиная с 2011 года, в целом было зафиксировано увеличение доли франчайзинга на глобальном рынке [15].

Особую популярность начала приобретать такая модель франчайзинга, как дистрибьюторский франчайзинг (product distribution franchises), при которой взаимодействие франчайзера и франчайзи строится на реализации продукции и в основном представляет собой отношения поставщика-продавца [20]. В этом случае франчайзер передает право использования своей торговой

марки франчайзи, но не обеспечивает его системой управления бизнесом. К сферам применения данной модели франчайзинга относятся продажа автомобилей, СТО.

Следует обратить внимание, что американские франчайзеры задают новые направления в построении франчайзинговых отношений, используя «бомбардировочный франчайзинг», согласно которому развитие региона является наилучшей стратегией. Вместо поиска десятков или даже сотен отдельных франчайзи американские франчайзеры ищут партнеров среди зарубежных девелоперов с хорошими инвестиционными возможностями, знанием местной культуры и способностью открыть и управлять многими точками. По данным исследовательской фирмы «Fradata», более 50% рынка франчайзинга занимают владельцы нескольких франчайзинговых точек, многие из них действуют как разработчики территории, развивая целые регионы [3].

Новыми веяниями на мировом рынке франшиз являются возрождение и изменение роли рефранчайзинга (продажа франчайзером собственных точек франчайзи). Часто рынок воспринимает рефранчайзинг как сигнал о том, что бизнес находится в плохом положении. Эксперты рынка утверждают, что этот формат сегодня следует понимать не как слабость, а как жизненную необходимость [1]. Ранее к рефранчайзингу прибегали тогда, когда франчайзерам необходимо было уплатить собственные долги, но сейчас это зачастую становится стратегическим шагом, и рефранчайзинг уже не выглядит как признак слабости компании, а скорее, наоборот. Все чаще не только сами франчайзеры, но и сторонние эксперты и аналитики с большим энтузиазмом смотрят на доходы в виде роялти, чем на доходы, поступающие как прибыль от собственных предприятий.

Резюмируя данные проведенного анализа, можно сделать следующие выводы.

Сфера услуг, организуемая по формату франчайзинга, является высокоэффективной формой организации коммерческой деятельности, имеет высокий уровень доходности и достаточно низкий уровень риска. Франчайзинговая модель обеспечивает значительную отдачу и показывает хорошие результаты за счет объективного преимущества оперативного использования достижений научно-технического прогресса, увеличения масштабов

деятельности, снижения удельных расходов и интенсификации всего технологического процесса.

В то же время, несмотря на все достоинства и широту применения, теоретические основы франчайзинга бурно дискутируются как в научном сообществе, так и в практической среде. Единство взглядов исследователей и практиков можно наблюдать только по отношению к этимологии дефиниции «франчайзинг».

Анализ существующих трактовок различных ученых, законодательных определений и интерпретаций франчайзинговых ассоциаций позволил сформулировать авторское определение франчайзинга, основу которого составляют партнерские отношения. На основе главных признаков партнерских отношений приведен ряд аргументированных доказательств в пользу выбранной позиции.

С целью получения достоверных, обоснованных и многосторонних выводов, объясняющих причины и факторы, которые способствуют распространению франчайзинговой бизнес-модели, здесь предложено выделять два уровня экономических предпосылок ее использования в сфере услуг – макро- и микроуровень. На макроуровне ключевыми являются: циклический характер развития всех экономических систем, историческое изменение доминирующего фактора производства, трансформация структуры рынков, смена фаз жизненных циклов отраслей экономики, рынков и т.д., перемены в доминирующих бизнес-моделях. К микроэкономическим факторам относятся фактор времени, появление и использование новых методов и подходов в управлении предприятиями, изменение рыночных стратегий и экономической ориентации бизнеса, разработка, распространение и усовершенствование инновационных продуктов. В отдельную категорию предпосылок использования франчайзинга выделен научно-технический прогресс.

В процессе рассмотрения эволюционных этапов развития франчайзинга отдельное внимание уделено американской и европейской концепциям (с выделением французской и итальянской доктрин), видам франчайзинга и сопутствующим им системам договорных отношений.

В процессе исследования современных тенденций развития франчайзинга установлено, что его развитие находится под влиянием высокотехнологичных и глобальных факторов, это предопределяет его использование во многих новых индустриях бизнеса. Особой популярностью на сегодняшний день пользуются ди-

стрибьюторский франчайзинг и «бомбардировочный», новый импульс получил рефранчайзинг.

## **1.2. Роль франчайзинга в повышении уровня инновационности российского предпринимательства**

Как свидетельствуют результаты, изложенные в предыдущем параграфе, франчайзинг является эффективной бизнес-моделью и гибким форматом организации сферы услуг. Тем не менее, роль франчайзинга в повышении уровня инновационности сферы услуг часто недооценивается. Инновационная сфера услуг – вид коммерческой деятельности, целью которого является получение прибыли за счет создания технико-технологических нововведений и распространения инноваций во всех сферах народного хозяйства. Инновационная сфера услуг отличается от простой тем, что использует новые пути развития предпринимательства, например, создание новых технологий, использование новых форм управления, создание новых продуктов и др. [42].

Франчайзинговая модель включает в себя элементы разных видов экономических отношений, в частности, инвестирования, аренды, трансфера технологий, лицензирования, дилерства, купли-продажи, патентования, предоставления услуг и т.д., что дает основания рассматривать франчайзинг как способ опосредованного финансирования инвестиционно-инновационной деятельности, с помощью которого осуществляется передача технологических, маркетинговых и организационных инноваций и соответственно повышается уровень инновационности самих субъектов хозяйствования. Другими словами, франчайзинговые сети выступают в качестве каналов трансфера инноваций, в которых компания-франчайзер выполняет роль разработчика инноваций, а компания-франчайзи является их потребителем и обеспечивает дальнейшее распространение и внедрение [62].

Актуальность использования франчайзинга как инновационной формы организации сферы услуг сегодня связана с тем, что процесс становления и развития бизнеса (в большинстве своем уже независимо от его размера) происходит в условиях резкого дефицита финансовых ресурсов, а также отсутствия действенной системы финансирования, кредитования и страхования предпринимательской деятельности [71].

Подтверждают данный факт происходящие сегодня инновационные сдвиги в развитии сферы услуг развитых стран, которые определяются не только научными и технологическими достижениями, но и интенсификацией процессов трансфера технологий с помощью использования специальных инструментов и механизмов.

Исследования особенностей российской сферы услуг, проведенные Высшей школой экономики совместно с Институтом экономики РАН, позволили ученым констатировать факт, что в России потенциал инновационного предпринимательства не реализован [51].

Повышение уровня инновационности российской сферы услуг обуславливает необходимость внедрения в производство, использование и выпуск инновационноёмкой продукции, для чего, как убедительно доказывает зарубежный опыт, франчайзинговая модель построения бизнеса является одной из наиболее оптимальных. Характер функционирования франчайзинга в инновационном механизме свидетельствует о том, что на его основе создаются такие формы экономических отношений и связей между субъектами хозяйствования, которые вследствие своей адекватности природе инновационного производства максимально способствуют его эффективности [35].

В таблице 1.2 представлена сравнительная характеристика повышения инновационности сферы услуг с использованием классической и франчайзинговой модели. Данные таблицы 1.2 свидетельствуют о том, что франчайзинговая модель по сравнению с классической концепцией ведения бизнеса характеризуется преобладающими преимуществами по всем ключевым признакам организации инновационного бизнеса. Одним из достоинств франчайзинга в этом случае выступает сочетание в нем преимуществ лизинга и кредита одновременно, при этом франчайзинг позволяет минимизировать стратегический риск для франчайзи (в сравнении: свой бизнес сворачивают более 25% обыкновенных малых предприятий и только 5% франчайзи) [87] и предоставляет возможность ускорить торговое расширение франчайзера.

Рассмотрим более детально, на каких стадиях функционирования и развития отечественной сферы услуг франчайзинг может привнести инновационность и на какие факторы развития бизнеса он может повлиять, чтобы задать ему дальнейший инновационный вектор развития. Для этого целесообразно формализовать общую

схему результативности инновационной активности сферы услуг, а также цикл разработки и внедрения инновационного продукта.

Таблица 1.2

### Ключевые характеристики классической и франчайзинговой модели повышения инновационности сферы услуг

Признаки	Классическая модель	Франчайзинговая модель
Ресурсное обеспечение	Внутренние	В основном внешние
Зона научного охвата	Незначительная (с целью текущего улучшения деятельности)	Все элементы предприятия, его внутренние и внешние отношения
Организация	Классические формы организации производства и труда	Инновационные формы, основанные на всесторонней интеграции и диверсификации
Гибкость и адаптивность	Незначительная	Высокая
Институциональное обеспечение	Стабильное	Переменное, адаптируется к запросам рынка и потребителей

На рисунке 1.7 представлены цикл создания инновационного продукта и место франчайзинга в нем.



Рис. 1.7. Цикл инновационного продукта [132]

В соответствии с циклом инновационного продукта франчайзинг как особая модель организации бизнеса для повышения инновационности российской сферы услуг может использоваться в трех различных формах:

1. Франчайзинг как стимул к внедрению инноваций. С одной стороны, требования, предъявляемые к франчайзи, увеличивают личные возможности предпринимателей, способствуют усовершенствованию их способностей и развитию профессиональных навыков, меняют их взгляд на качество и состав профессиональных знаний, что в целом способствует распространению инноваций как внутри конкретной франчайзинговой системы, так и вне ее. С другой стороны, экспансия практически каждого крупного франчайзера и, как следствие, повышение конкуренции влекут за собой необходимость разработки и внедрения инновационных бизнес-стандартов местными бизнесменами, которые вынуждены адаптироваться к новому уровню качества работы. Большинство предпринимателей, в случае появления в их регионе зарекомендовавших себя брендов, сталкиваются с необходимостью использовать инновационные методы работы, чтобы в дальнейшем иметь возможность развивать свои бизнес-проекты.

2. Дополнительная прибыль от франчайзинга может быть реинвестирована на внедрение инноваций. Использование франчайзинга снижает издержки, повышает эффективность рекламы, отдачу от внедрения технических и технологических новшеств, увеличивает объем продаж и прибыль предприятий, что в совокупности способствует развитию сферы услуг и экономики в целом.

3. Собственно инновационный франчайзинг. Франчайзинговые сети выполняют роль каналов трансфера инноваций, в которых компания-франчайзер выступает разработчиком инноваций, а компания-франчайзи является их потребителем [26].

Теперь рассмотрим ключевые факторы развития бизнеса (внутренние и внешние), влияя на которые, франчайзинг может способствовать повышению его инновационности.

На рис. 1.8 представлена обобщенная схема внутренних факторов, обуславливающих результативность инновационной активности сферы услуг, с выделением конкретных этапов и процессов.

Внутренние факторы – это существенные особенности предприятия, отличающие его от конкурентов и определяющие его инновационную способность [92]. В целом все внутренние фак-

торы и элементы инновационной активности сферы услуг можно поделить на три укрупненные группы:

- новый вид мышления, ориентированный на потребителя;
- построение новых моделей бизнеса в сфере услуг;
- новые модели получения прибыли.

Руководствуясь выделенными на приведенной схеме элементами, отметим, что франчайзер, занимаясь разработкой и продвижением инновационного продукта или услуги, предопределяет необходимость разрешения франчайзи достаточно сложных и неординарных задач, для чего требуются, прежде всего, не только изменения в производственно-хозяйственных и организационно-управленческих структурах, но и перестройка сознания и способов работы руководителей всех рангов, в результате сфера услуг уже развивается согласно новому, инновационному типу мышления.

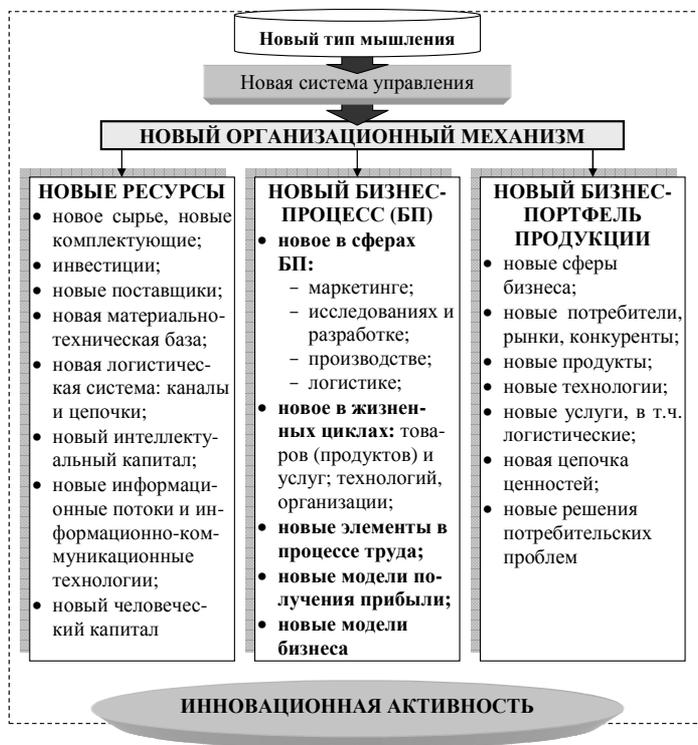


Рис. 1.8. Обобщенная схема результативности инновационной активности предприятия

Влияние франчайзинга на систему управления и организационный механизм инновационного развития сферы услуг в целом проявляется в создании условий для осуществления инновационной деятельности на предприятии и формировании механизма ее контроля и регулирования. Так, прежде всего, франчайзинг воздействует на мотивацию руководства, что стимулирует его активнее использовать новшества и внедрять их в хозяйственную деятельность, а также выстраивать эффективные отношения с персоналом, вовлекать его в инновационный процесс, обеспечивать непрерывное обучение. Кроме того, использование инновационных франшиз (в большинстве своем иностранных) российскими предпринимателями способствует внедрению на отечественный рынок технологических и организационно-управленческих инноваций, которые уже доказали свою эффективность и результативность за рубежом. Необходимо также обратить внимание и на тот факт, что инновационная франшиза позволяет увеличить производительность труда, усовершенствовать систему маркетинга, улучшить коммуникации с конечными потребителями, повысить результативность управления качеством, инфраструктурой и организационным развитием сферы услуг.

К числу внешних факторов, через прямое и опосредованное влияние на которые франчайзинг способствует повышению инновационности отечественной сферы услуг, относятся:

- внешние стимулы, необходимые для поддержки всех фаз инновационного процесса: от идеи и разработки до коммерциализации;
- коммуникации с заказчиками, деловыми партнерами, инвесторами, конкурентами, исследовательскими организациями и учебными заведениями;
- представление интересов бизнеса в государственных институциональных структурах.

Обобщая анализ мотивационного и стимулирующего влияния франчайзинга на повышение инновационности отечественной сферы услуг, главный акцент следует сделать на том, что конкуренция (за ресурсы, сферы влияния, место на рынке, клиентов, профессиональных работников и т.д.) является главной движущей силой, побуждающей российских бизнесменов использовать франшизы, способные обеспечить прорыв и укрепить позиции на рынке, выдвигающем повышенные требования к продук-

там и процессам, удовлетворить которые традиционные технологии уже не в состоянии. Конкуренция заставляет предпринимателей выходить на рынок инноваций, участвовать в его формировании путем приобретения франшиз, лицензии, прав на производство продукции, использования технологии, ноу-хау и другой интеллектуальной собственности.

Чтобы влияние франчайзинга на повышение инновационности отечественной сферы услуг было эффективным и результативным, по мнению авторов, необходимо создать для этого инновационный климат, основные составляющие которого представлены на рис. 1.9.

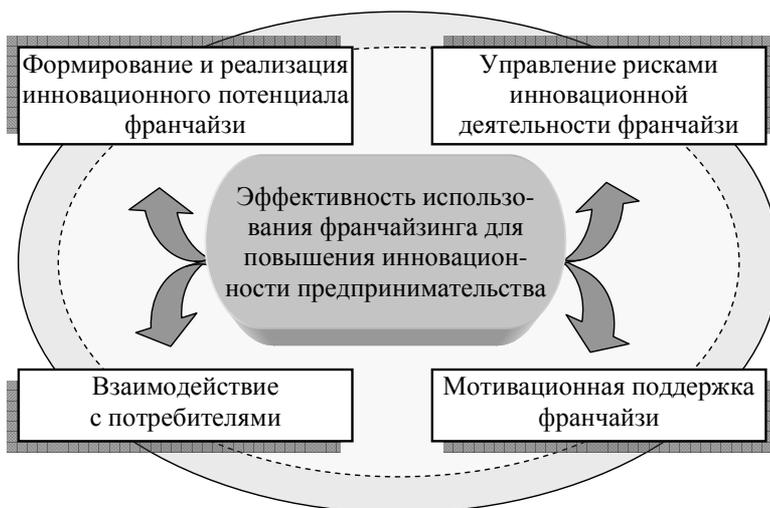


Рис. 1.9. Инновационный климат, способствующий эффективному использованию франчайзинга отечественными предпринимателями в сфере услуг

В контексте вышеизложенного подробнее остановимся на существующих в данном направлении проблемах:

- *экономические*: нестабильность и непредсказуемость развития российской экономики; отсутствие у большинства предпринимателей (потенциальных франчайзи) необходимого капи-

тала для вхождения во франчайзинговую систему и трудности с получением кредитов;

- *организационно-правовые*: несовершенство правового обеспечения осуществления франчайзинговых отношений в России;
- *социально-психологические*: отсутствие у отечественных предпринимателей надлежащего опыта использования франчайзинговой формы сотрудничества; недостаточная численность отечественных квалифицированных специалистов в сфере франчайзинга.

Решение перечисленных проблем будет способствовать широкому использованию франчайзинговой формы организации бизнеса для повышения уровня инновационности отечественной сферы услуг, что, в свою очередь, активизирует инвестиционно-инновационное развитие экономики России.

Подводя итоги проведенного анализа, конкретизируем преимущества использования франчайзинга для повышения инновационности отечественной сферы услуг и стимулирования инвестиционно-инновационного развития экономики РФ:

- высокая репутация бизнеса и возможность быстрого получения прибылей;
- отсутствие потребности в развитии предприятия и осуществление всех связанных с этим расходов;
- наличие постоянных покупателей и клиентов, что минимизирует маркетинговые усилия;
- технологическая и другая необходимая поддержка со стороны франчайзера.

Необходимо отметить и определенные недостатки франчайзинга, в некоторых случаях тормозящие его использование как способа активизации инноваций:

- цена сделки франчайзинга может быть слишком высокой и минимизировать будущие прибыли;
- проблемы и недостатки франчайзера переносятся и на франчайзи;
- вероятность изменений на рынке, в результате чего товары становятся ненужными или неконкурентоспособными.

Резюмируя полученные результаты, можно сформулировать следующие выводы. Не вызывает сомнения тот факт, что франчайзинг играет исключительную и очень важную роль в повышении уровня инновационности сферы услуг, о чем наглядно свидетельствуют опыт развитых стран, представленный

в работе, и успехи инновационных компаний-франчайзеров в мировом масштабе. Высокая конкуренция на рынках вынуждает предпринимателей использовать более гибкие и эффективные модели построения бизнеса, которые имеют преимущества по сравнению с традиционными инструментами, являясь менее затратными и более приспособляемыми к изменяющейся конъюнктуре рынков. Франшизы позволяют быстро включиться в инновационный бизнес и с минимальными финансовыми затратами, в короткие сроки запустить перспективный проект, нацеленный на получение прибыли уже в ближайшее время. Такая форма ведения бизнеса позволяет новым решениям с минимальными задержками пробиваться на рынке, предоставляет при этом предпринимателям возможность получить максимальную прибыль от профинансированного проекта.

Использование франчайзинга для повышения инновационности отечественной сферы услуг позволит четко согласовать процессы нововведений с мировой экономической конъюнктурой, с периодом жизненных циклов больших производственных систем, а также национальным доходом, потреблением и накоплением капитала, рынком рабочей силы. В процессе исследования автором выделены ключевые характеристики классической и франчайзинговой модели повышения инновационности сферы услуг, представлены результаты их сравнения. На основании формализации цикла создания инновационного продукта и обозначения места франчайзинга в нем конкретизированы формы использования франчайзинговой модели, которые будут способствовать повышению уровня инновационности отечественной сферы услуг.

### **1.3. Особенности и проблемы использования франчайзинга в сфере общественного питания**

Принимая во внимание предложенное авторское определение франчайзинга, отметим, что франчайзинговый пакет для открытия предприятия общественного питания – это бизнес-структура с определенной концепцией, ассортиментом продукции и услуг, которая позволяет организовать бизнес с минимальным риском и предусматривает подключение нового учреждения к ресторанной сети заведений, принадлежащих другим владельцам, с заключе-

нием соответствующего договора, определяющего обязательства сторон.

Отражением правовой природы франчайзинга является его договор. Как показывает анализ, основные составляющие договора о передаче прав от франчайзера к франчайзи в сфере общественного питания, в частности в ресторанном бизнесе (рис. 1.10).

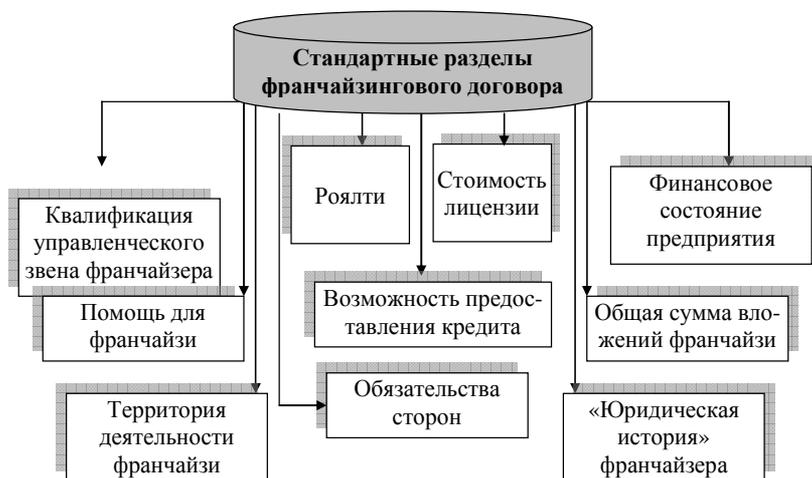


Рис. 1.10. Типовой состав договора о передаче прав от франчайзера к франчайзи [44]

Отличительная черта договора франчайзинга заключается в требованиях четко соблюдать меню заведения-франчайзера, следить за качеством и вкусовой идентичностью продуктов и блюд, поскольку, если покупатели не будут довольны продуктом франчайзи, они быстро откажутся от этой марки вообще, что является одной из ключевых причин расторжения договора.

Разрыв договорных отношений при продаже франшизы чаще всего происходит ввиду следующих причин:

- невозможность достичь и соблюсти стандарты, установленные франчайзером;
- отклонения от установленных технологий обслуживания, набора услуг, меню в ресторане;

- задержка или отсутствие платежей, предусмотренных договором франчайзинга [31].

При реализации франчайзинговой модели оказания услуг в сфере общественного питания необходимо учитывать следующие особенности:

- предоставление рекомендаций по выбору места расположения, при этом необходимо обратить внимание на тот факт, что привлечение представителей партнера для оценки помещения требует дополнительной оплаты;

- консультации по вопросам оформления разрешительной документации и проведения ремонтно-строительных работ;

- передача рецептуры блюд, стандартов приготовления и обслуживания клиентов;

- обучение персонала, для чего предусмотрены либо тренинги, либо стажировка в уже работающих заведениях, либо руководство на месте специалистами, которых присылает продавец франшизы;

- рекомендации по изготовлению технологического проекта, покупке необходимого оборудования с указанием поставщиков, где его можно приобрести, либо предоставление имеющегося в наличии. Подобная модель снабжения является рациональной и экономной, поскольку крупные компании как постоянные покупатели имеют хорошие скидки. Такой формат отношений особо выгоден в том случае, если используется уникальное оборудование и его можно получить только у продавца франшизы;

- предложения по дизайн-проекту;

- сопровождение специалистами открытия заведения для контроля и оперативного решения накопившихся вопросов.

Рассмотрим особенности экономической природы франчайзинга в ресторанном бизнесе, связанные с комплексностью и сочетанием функций производственной и непроизводственной сфер, присущих сфере общественного питания, а именно: изготовление, реализация и организация потребления продукции, в отличие, например, от франчайзинга в строительстве, обладающего чертами только производственной сферы, или от франчайзинга в образовании, относящегося исключительно к сфере услуг. Поэтому целесообразно для дальнейшего обозначения и уточнения отличительных черт ресторанного франчайзинга сравнивать его с франчайзингом в производственной и непроизводственной сферах.

В отличие от предприятий большинства отраслей, развивающихся с использованием франчайзинговой модели ведения бизнеса, предметом конкуренции для которых преимущественно является продукция, работы или услуги, для предприятий ресторанного хозяйства успешность использования франчайзинга обусловлена как конкурентоспособностью продукции, так и качеством предоставляемых услуг и классом заведения. Оказание услуг и организация обслуживания – неотъемлемые составляющие деятельности предприятия ресторанного хозяйства – воспринимаются потребителями неотделимо от предлагаемых блюд, комфорта и удобства принимающего заведения.

В данном контексте можно привести высказывание известного ресторатора Н. Мин, продавшего не одну франшизу: «Продукт ресторана значительно шире... Сюда нужно включить созданную атмосферу, чистоту, комфортность, компетентность и заботу со стороны обслуживающего персонала» [5].

Кроме того, франчайзинг в ресторанном бизнесе характеризуется жестким контролем качества продукции, ведь независимо от того, где предприятие франчайзи находится, вся продукция, изготавливаемая франчайзинговой сетью, должна быть одинакового качества и одинаковой по составу. Данные требования хотя и применимы, например, в сфере предоставления образовательных услуг, но в отличие от мгновенного контроля качества приготовленного блюда, сервиса и атмосферы заведения срок, когда можно оценить полученное образование по франчайзинговой модели, является достаточно продолжительным, к тому же оценка образовательных услуг – более сложный процесс, отягощенный многими условиями и субъективными факторами обучающихся, что помимо длительных сроков проведения сказывается на ожидаемых результатах. Как результат, договор с не соблюдающим требования франчайзи-ресторатором может быть разорван в считанные недели, в то время как образовательное учреждение, предоставляющее услуги ненадлежащего качества, может пользоваться франшизой на протяжении длительного времени до выявления факта нарушения договора, нанося вред имиджу и репутации франчайзера.

Целесообразно обратить внимание на еще одну особенность покупки ресторанной франшизы – сфера общественного питания – это одна из самых рискованных сфер вложения капитала

[72], что связано со значительной стоимостью раскрученной и известной франшизы, а также с высокой скоростью оборота капитала и, как уже отмечалось, с возможностью проверить здесь и сейчас качество предоставляемых услуг и сравнить их с аналогами франчайзера, а значит, принять или отказаться от использования данной точки сети, что во втором случае повлечет за собой ее незамедлительное банкротство. Если сравнивать, например, ресторанный франчайзинг с тем же франчайзингом образовательным, то очевидным является тот факт, что в сфере предоставления образовательных услуг риск, естественно, меньше, но в то же время значительно ниже доходность и более продолжительны сроки окупаемости франшизы. Франчайзинг в отельном бизнесе, служащий ярким примером сочетания производственной и непроизводственной сфер, не менее прибылен и рискован, чем ресторанный франчайзинг, хотя окупаемость его может достигать нескольких десятков лет.

Несмотря на высокую рискованность, ресторанный франчайзинг компенсирует ее особенностью, которой нет ни у производственного, ни у сервисного франчайзинга – франчайзи заранее знает, какой контингент станет его основной клиентурой. Таким образом, франчайзи может заранее определить портрет своего клиента, из этого, в свою очередь, вытекает возможность просчитать будущие перспективы роста заведения. К тому же, покупая франшизу на открытие заведения, франчайзи автоматически получает право использовать все технологии франчайзера, и, в первую очередь, это касается кухни и подробной рецептуры блюд, неукоснительное соблюдение которой в определенной степени является залогом успешности франчайзи. Максимально допустимое отклонение от требований и условий франчайзера, в том числе и меню, составляет 10%.

Помимо высокой рискованности особенностью ресторанной франшизы является большой паушальный взнос в сравнении со многими другими видами бизнеса. Размер паушального взноса в ресторанной сфере может сравниться только с отельным бизнесом или оптово-розничной торговлей в формате супермаркетов. Например, паушальный взнос сети Holiday Inn, Marriott, Hilton Hotels Corporation составляет \$5 млн долл., без учета стоимости помещения под гостиницу, плюс роялти – 5–6% от оборота [109].

На рисунке 1.11 представлена сравнительная характеристика стоимости некоторых из наиболее известных франшиз в сфере общественного питания и строительных материалов и услуг.

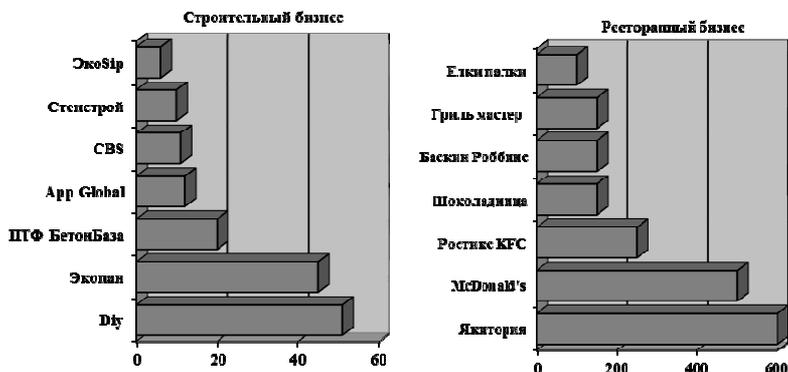


Рис. 1.11. Стоимость франшиз (тыс. у.е.) [83]

Еще одна особенность франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса заключена в необходимости его четкой ориентации на потребности и запросы конкретного региона, территории, местности для открытия заведения. Конкретизируем данную отличительную черту. Приобретая франшизу на производство кока-колы или цемента, можно не сомневаться в том, что данный продукт будет одинаково продаваться как в крупных городах, так и в мелких, как на востоке, так и на западе. Ресторанный франчайзинг себе такой свободы выбора территории позволить не может. Например, абсолютно бесперспективным является развитие модных для Москвы или Санкт-Петербурга кофеен (причем как элитных, так и эконом-класса) на протяженности от Волги до Енисея, т.к. регионы этой части страны в основном чайные и люди просто не употребляют кофе.

Существенное отличие франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса также касается возможных форматов и концепций его применения.

Вышеприведенные данные говорят о том, что ресторанная франшиза является универсальным продуктом наряду с торговыми франшизами и некоторыми франшизами из сферы услуг.

В завершение анализа особенностей ресторанного франчайзинга следует обратить внимание на такое часто встречающееся и типичное сравнение его с франчайзингом в отельном бизнесе, о кото-

ром уже упоминалось выше. Ресторанный и отельный виды франчайзинга действительно очень похожи – это единый формат заведений, поставщиков, продуктов и услуг; высокие требования; максимальная помощь со стороны франчайзера; аналогичное сочетание функций производственной и непроизводственной сфер, а также высокая стоимость паушального взноса и необходимость последующих объемных инвестиций и т.д.

Однако формат и тип используемых бизнес-моделей в процессе реализации франшизы различаются кардинально. Рассмотрим их более подробно.

Организация бизнеса в сфере общественного питания по франшизе может принимать следующие формы:

- франшиза – рабочее место – рабочая франшиза (Job franchise), где франчайзер создает хорошо подготовленное рабочее место для предпринимателя; основные инвестиции – покупка прилавка-фургона;
- франшиза-предприятие – франчайзи открывает заведение «с нуля», инвестирует в производственное оборудование, рабочие помещения, нанимает персонал и т.д.;
- инвестиционная франшиза (Investment franchise), основная цель которой заключается в возвращении первоначальной суммы инвестиций.

Подводя итоги исследованию особенностей франчайзинга в сфере услуг, в частности в ресторанном бизнесе, можно утверждать, что специфические черты сферы общественного питания в значительной степени проецируются и находят свое отражение в ключевых элементах использования данной модели ведения бизнеса, которые затрагивают и правовую, и экономическую природу франчайзинга. Наличие отличительных черт и особенностей, с одной стороны, предопределяет перечень преимуществ и выгод от использования франчайзинга для начала своего дела в сфере общественного питания, а с другой – обуславливает наличие не менее серьезных трудностей и препятствий, связанных с его применением.

В таблице 1.3 приведены обобщенные данные об отличительных чертах использования франчайзинга для ресторанного бизнеса по сравнению с другими сферами услуг.

Таблица 1.3

**Сравнительная характеристика особенностей франчайзинга  
в ресторанном бизнесе**

Основные характеристики франчайзинга	Ресторанный бизнес	Строительный бизнес	Образовательные услуги	Отельный бизнес
Состав договора	Типовые составляющие + специальные условия	Типовые составляющие	Типовые составляющие	Типовые составляющие + специальные условия
Сопровождение договора	Максимальное	Среднее	Низкое	Максимальное
Промышленная принадлежность	Производственная + непроизводственная сфера	Производственная сфера	Непроизводственная сфера	Производственная + непроизводственная сфера
Контроль качества	Жесткий, незамедлительный	Средний, контроль среднесрочный	Низкий, контроль долгосрочный	Жесткий, незамедлительный
Риск	Высокий	Средний	Низкий	Средний
Знание клиентского сегмента	Конкретные рамки	Расплывчатый контур	Расплывчатый контур	Конкретные рамки
Использование технологий	Полное, максимальное отклонение 10%	Частично	Частично	Полное, максимальное отклонение 10%
Сроки окупаемости	Средние	Минимальные	Максимальные	Максимальные
Прибыльность	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая
Паушальный взнос	Высокий	Низкий	Низкий	Высокий
Ориентация на регион, потребительский сегмент	Обязательная, неукоснительная	Желательная, гибкая	Гибкая	Обязательная, неукоснительная
Виды, формат использования	Широкий спектр	Узкоспециальный	Узкоспециальный	Ограниченный

Помимо особенностей использования франчайзинга в ресторанном бизнесе значительный интерес представляют проблемы, сопровождающие его внедрение и реализацию в сфере общественного питания.

Можно сказать, что первоначальные проблемы становления франшизы в сфере общественного питания нашли свое адекватное разрешение в мировом масштабе, и если в каком-либо государстве (в большинстве своем в развивающихся странах) возникают сложности подобного рода, то огромный накопленный зарубежный опыт без особого труда позволяет с этими проблемами справиться и с минимальными потерями их преодолеть. Не будем останавливаться на первичных сложностях подробно.

В настоящих условиях отмечены проблемы усовершенствования ресторанных франшиз; преодоления типичных для глобализации трудностей роста, масштабирования и эффективного управления сложной иерархией сетей. Данные аспекты представляют значительный интерес для дальнейшего исследования.

В российских условиях стремительное масштабирование заведений общественного питания, как и в любой другой сфере бизнеса, после достижения определенного уровня влечет за собой возникновение значительных сложностей в управлении системой, логистические проблемы и затрудненный информационный обмен внутри сети, усиливающуюся сложность учета специфики регионов при формировании ценовой и ассортиментной политики. С одной стороны, глобализационные процессы вынуждают любой бизнес расти, интегрироваться, захватывать все новые территории, что обеспечивает значительную прибыльность и рентабельность, а с другой – территориальная экспансия находится в обратно пропорциональной зависимости с управляемостью бизнесом. Чем больше сеть, тем более прерывистым становится управленческий контур франчайзера и тем сложнее ему обеспечить эффективную обратную связь с франчайзи.

Еще одной проблемой, вызванной глобализацией, является экспансия известных европейских и азиатских гастрономических брендов в современном мире, что незаслуженно оставляет без внимания кулинарные традиции малых стран и народов и не соответствует тенденциям развития туризма и условиям социокультурной интеграции стран.

Значительные проблемы на сегодняшний день возникают у франшиз «streetfood» (уличное питание) и «funfood» (попкорн, сахарная вата, чипсы), связанные с экологической безопасностью продуктов питания – глобальной проблемой, которая затрагивает не только здоровье человека, но и всю экономику любого государства и мира в целом.

Инновационные франшизы в ресторанном бизнесе, обладающие высокой эффективностью и значительным потенциалом, а также предопределяющие развитие сферы общественного питания в будущем, обнажили проблему профессиональных компетенций специалистов сферы ресторанного обслуживания. Противоречия между появлением новых постиндустриальных профессиональных технологий, развитие и совершенствование информационного обеспечения производственной деятельности, наполнение профессии ресторатора новым содержанием и реальное положение подготовки специалистов обусловили переосмысление профессиональных компетенций сотрудников сферы ресторанного обслуживания. Другими словами, франчайзер не может продать инновационную франшизу, не будучи уверенным, что франчайзи обладает достаточными компетенциями и подготовкой, чтобы использовать и развивать эту франшизу подобающим образом. В данном контексте франчайзи недостаточно быть только технически грамотным специалистом и хорошим управленцем, нужно максимально развивать и совершенствовать профессионально важные качества и умения. По функциональным обязанностям франчайзи, желающий приобрести инновационную франшизу для открытия ресторана, должен быть управленцем, поэтому наличие творческого подхода к решению производственных вопросов и знания в области человеческого поведения, форм общения и психологических особенностей личности являются обязательными требованиями.

Обозначим ряд проблем, сопутствующих применению инновационных франшиз в ресторанном бизнесе при использовании интернет-технологий, которые могут существенно затруднить ведение бизнеса, а в некоторых случаях даже привести к его сворачиванию:

1. Увеличение клиентской базы (создание on-line, web-сервисов) приводит к сопутствующему росту транзакционных

расходов по обслуживанию удаленных потребителей (проблема доставки).

2. Недостаточно высокая технологическая и потребительская культура населения.

3. Используемые инновации могут оказаться избыточными затратами по причине опережения существующей технологической культуры населения, культуры потребления и досуга.

4. Увеличение центров затрат без сопутствующего роста центров прибыли, опережающее рост затрат на обслуживание «удаленной» клиентской базы.

Выделив особенности и проблемы использования франчайзинга в общественном питании, в частности в ресторанном бизнесе, с учетом мирового опыта и традиционных теоретических парадигм, приступим к рассмотрению отличительных черт развития и внедрения франчайзинговой модели в сфере общественного питания РФ.

По ключевым показателям ресторанный бизнес в РФ уступает только торговле (рис. 1.12), однако неоспоримым является тот факт, что резервы для его более активного развития имеются в достаточном количестве. По данным Министерства экономического развития РФ, прирост индустрии общественного питания в 2014 г. составил 3,9%, а в 2015 г. прогнозируется на уровне 6,1%, причем прирастать рынок будет в большей степени за счет франшиз фаст-фуда [120], что полностью соответствует мировым тенденциям.

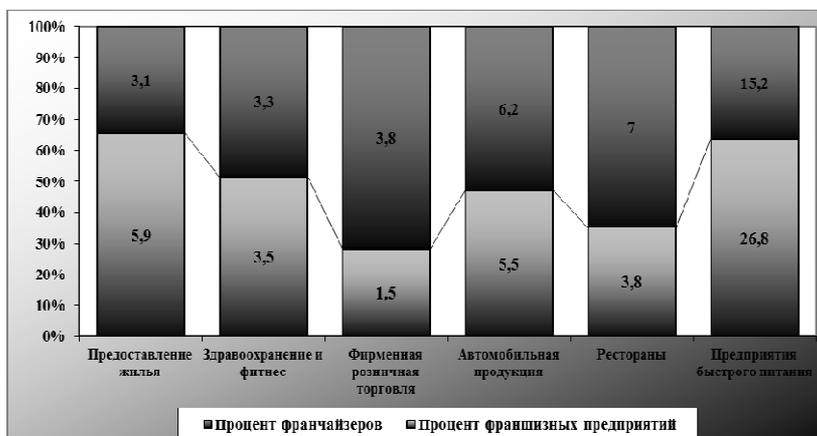


Рис. 1.12. Процентное соотношение франчайзеров и франчайзи [103]

Кроме того, по оценкам экспертов, сфера ресторанных услуг в России меньше всего пострадала от кризиса, в 2010 г. ситуация в ней стабилизировалась, а заведения общественного питания сумели сохранить свои позиции, несмотря на сокращение числа посетителей [54] (табл. 1.4).

Таблица 1.4

**Сведения о состоянии сферы общественного питания в РФ [124]**

Число хозяйствующих субъектов общественного питания на конец года (тыс. ед.)						
Типы заведений	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Рестораны	36,6	40,5	46,9	49,4	54,1	54,3
Бары	4,2	4,7	5,5	5,6	5,8	5,9
Столовые при предприятиях и учреждениях	4,4	5,0	5,9	6,1	6,5	6,8
Оборот общественного питания (млрд руб.)						
РФ	711,2	781,4	903,6	1019,6	1131,5	1140,6

Еще один стимул для развития франчайзинга в отечественном ресторанном бизнесе связан с увеличением покупательной способности российских франчайзи, что является реакцией на повышенные требования клиентов к качеству еды, уровню сервиса и интерьеру заведений. Кроме того, ускорение темпа жизни общества инициирует моду, а в некоторых случаях и необходимость питания вне дома [86].

Исследования, проведенные аналитиками РБК Research, подтверждают прогнозы Министерства экономического развития РФ и свидетельствуют о том, что наиболее быстро развивающимся сегментом ресторанного бизнеса в России по франчайзинговой модели стал рынок фаст-фуд ресторанов. Это доказывают как рост числа международных игроков, открывших свои заведения на российском рынке («Subway», «KFC», «Baskin-Robbins», «City Pizza», «McDonald's» и «Burger King», среди них следует особенно выделить «Quiznos» – сеть, специализирующуюся на продаже сэндвичей, которая представлена в более чем 40 странах мира),

так и общая представленность фаст-фуд ресторанов в стране (рынок ресторанов быстрого питания растет в среднем на 24–28% ежегодно, в текущих ценах) [66].

На рис. 1.13 и 1.14 соответственно представлены топ-10 крупнейших сетевых фаст-фуд ресторанов и топ-10 крупнейших сетей ресторанов форматов fast-casual и free flow по количеству заведений на территории России в 2014 г.

Стремительный и устойчивый рост фаст-фуд сегмента ресторанного бизнеса в России связан с относительной дешевизной франшизы. Увеличение числа ресторанов данного формата наблюдается во всех регионах страны за исключением Дальневосточного федерального округа. Отличительные черты развития франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса в Приморском крае будут рассмотрены в следующей главе.

В контексте изучения особенностей становления и использования франчайзинга в ресторанном бизнесе России также целесообразно сделать отдельный акцент на проблемах, сопровождающих этот процесс, обусловленных спецификой национальной бизнес-среды и природой сферы услуг в России.

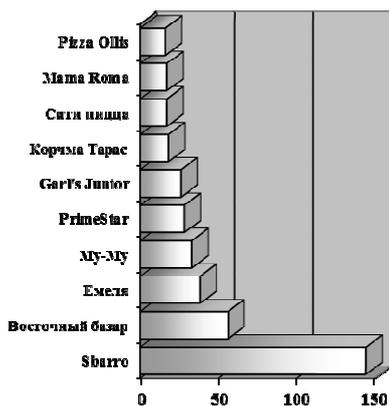


Рис. 1.13. Топ-10 крупнейших сетевых фаст-фуд ресторанов [131]

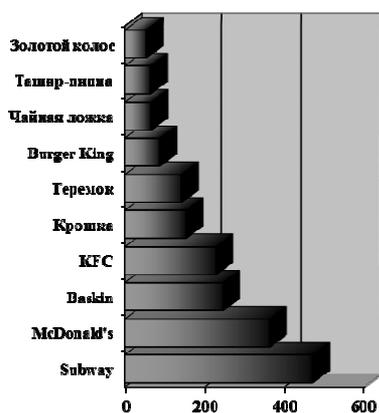


Рис. 1.14. Топ-10 крупнейших сетей ресторанов форматов fast-casual и free flow

Принимая во внимание тот факт, что развитие франчайзинга в России только проходит этап становления и развития, все «про-

блемы взросления» находят свое отражение в отечественных реалиях. К тому же они отягощены как общим состоянием экономико-правовой системы государства, степенью развития общества и психологии ведения бизнеса в России, так и сугубо индивидуальными особенностями функционирования ресторанного хозяйства в государстве. Выделим ключевые виды проблем и рассмотрим их более подробно.

*К общеэкономическим и правовым проблемам* развития и использования франчайзинга в сфере услуг ресторанного бизнеса в России можно отнести:

1. Для внедрения франчайзинга как экономического инструмента (тем более в сфере ресторанного бизнеса, который является высокорисковым и затратным) необходимы соответствующие экономические предпосылки и условия, которые в России не сформировались или сформировались частично.

Основные проблемы на сегодняшний день связаны:

- с нестабильностью развития экономики России. Франчайзинговые системы требуют стабильности и предсказуемости экономической, правовой, институциональной и т.д.;
- с отсутствием у большинства предпринимателей – потенциальных франчайзи – необходимого стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему;
- со сложностью получения кредитов для создания стартового капитала;
- с отсутствием единой методики определения стоимости бренда франчайзинговой системы.

2. Неосведомленность российских предпринимателей об основных принципах ведения бизнеса на условиях франчайзинга. По данным анализа, проведенного компанией NeoAnalytics в 2012 г., количество франчайзеров в России составило 9700 единиц [111]. Хотя проведенное компанией «TRIARH» исследование (опрос всех компаний, которые заявили о себе как о компаниях, которые развивают франчайзинговые системы [114]) показало, что заявленная цифра является преувеличенной и реальное количество фирм, работающих по схеме франчайзинга и соответствующих большинству стандартов, около 1230. Иначе говоря, приблизительно 87% компаний или сознательно выдают себя за франчайзинговые, или просто не осведомлены о главных принципах франчайзинга, позволяющих выделить данный бизнес среди других видов экономической дея-

тельности. Компания «TRIARN» установила, что главной причиной такого различия данных служит непонимание разницы развития филиальной сети и сети франчайзинга.

3. Несовершенство нормативно-правовой базы РФ. Например, в США только на федеральном уровне создано около сотни законов, так или иначе касающихся франчайзинга, в то время как в России существует только проект Федерального закона о франчайзинге, который был внесен в Государственную Думу 21.04.2014. В то же время судебная практика свидетельствует, что в 2009–2012 гг. увеличилось количество судебных исков по ведению бизнеса на условиях франчайзинга [98]. Наличие многих прецедентов и законодательная неурегулированность заставляют франчайзеров обращать внимание на уже подписанные договора и обращаться к специалистам за подготовкой новых соглашений.

4. Дефицит подробной и четкой информации о франчайзинге как об инновационном методе ведения бизнеса. Исследование компании «TRIARN» свидетельствует, что в России 80–85% компаний-франчайзеров не отвечают международным правилам и требованиям франчайзинга. Например, зафиксированы случаи, когда холдинг или ассоциацию называют «франчайзингом», что не соответствует реальности [114].

#### *Социально-психологические проблемы:*

1. Отсутствие отечественного опыта и высокий риск ведения деловой активности субъектов франчайзинговой системы – франчайзера и франчайзи.

2. Отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности.

3. Опасность потери франчайзи самостоятельности.

4. Слабая подготовка представителей бизнеса в сфере франчайзинга.

*Специфические* проблемы использования франчайзинга в ресторанном бизнесе России:

1. Отсутствие практики апробации бизнеса. За рубежом франчайзер не имеет права продавать франшизу, если не было апробации механизма ведения бизнеса с этой франшизой, особенно в таком рискованном бизнесе, как сфера общественного питания [26]. В России есть практика продажи совершенно новой ресторанной франшизы без ведения франчайзером коммерческой деятельности по данному направлению. Соответственно, для раз-

вивающейся и пока нестабильной франчайзинговой системы в ресторанном бизнесе России такое недопустимо, поскольку продажа франшизы, которая не отработана на своих торговых точках, в большинстве случаев влечет за собой убытки, репутационные и имиджевые потери.

2. Недобросовестная конкуренция.

3. Отсутствие требования о предоговорном раскрытии франчайзером информации о франшизе, которое детально урегулировано в законодательстве других стран. Например, соответствующие нормы в законодательстве Италии и США содержат перечень информации, подлежащей раскрытию (информация о франчайзере, обо всех судебных делах, возникавших по поводу франшизы, о торговых марках, которые будут передаваться, о платежах, территории использования франшизы и т.д.), а также сроки и формы ее раскрытия [15].

Повышение эффективности и стимулирование развития франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса в России требуют решения вышеуказанных проблем.

Первоочередные меры должны быть направлены:

- на создание условий для реальной конкуренции франчайзинговых систем;
- на усовершенствование законодательства и обеспечение удобства применения нормативно-правовых актов для участников франчайзинговой системы;
- на обеспечение прозрачности франчайзинговой системы и ее элементов для контролирующих органов;
- на разработку государственных программ по поддержке малого и среднего бизнеса в системе франчайзинга;
- на создание законодательных гарантий по предоставлению налоговых льгот для франчайзи;
- на развитие и усовершенствование действующих консультационных центров, оказание поддержки франчайзи, проведение разъяснительной работы и т.д.

Более подробно пути решения и преодоления существующих проблем в России, препятствующих развитию франчайзинга в целом и в сфере ресторанного бизнеса в частности, будут рассмотрены в последующих главах исследования.

Подводя итоги проведенному исследованию, можно сделать следующие выводы.

Франчайзинг является реальным, действенным и эффективным инструментом формирования и развития отечественных и международных ресторанных сетей благодаря наличию известного бренда и позитивного имиджа, который всегда предполагает определенный стандарт качества и, тем самым, является ориентиром для клиента в любой стране мира.

В процессе исследования выделены отличительные черты использования франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса, основанные на неделимом дуумвирате его правовой и экономической природы.

В правовом аспекте договор франчайзинга в ресторанном бизнесе является типичным, как и для любой другой сферы услуг. Отличительные особенности вызваны требованиями к меню заведения-франчайзера, качеству и вкусовой идентичности продуктов и блюд и предоставлению в большинстве случаев консультаций со стороны франчайзера, которые касаются подбора места ресторана, оформления необходимых документов, покупки оборудования, дизайн-проекта, программы открытия заведения и т.д.

В экономической сфере особенности ресторанного франчайзинга связаны с комплексностью и сочетанием функций производственной и непроизводственной сфер, присущих сфере общественного питания. Кроме того, франчайзинг в ресторанном бизнесе характеризуется жестким контролем качества продукции; высокой рискованностью вложения капитала; знанием своего контингента и клиентуры еще до момента открытия заведения; большим паушальным взносом; необходимостью четкой ориентации на потребности и запросы конкретного региона, территории, местности; широким спектром форматов и концепций применения франшизы. Наглядность полученным в ходе исследования данным придало сравнение франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса со строительным и отельным бизнесом, сферой образовательных услуг.

Выделение проблем использования франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса в мировом масштабе позволило установить, что проблемы роста и развития уже преодолены. Существующие в настоящее время трудности обусловлены развитием глобализационных процессов, сложностями масштабирования и эффективного управления иерархиями сетей; необходимостью усовершенствования ресторанных франшиз; экологизацией сферы питания и ориентацией на здоровый образ жизни; трудностями профессиональной подготовки

специалистов сферы ресторанного обслуживания, способных внедрить и развить инновационные франшизы.

Анализ особенностей становления и использования франшиз в сфере ресторанного бизнеса в России свидетельствует о том, что проблемы, сопровождающие этот процесс, обусловлены спецификой национальной бизнес-среды и природой сферы услуг в России. Конкретизация указанных проблем рассмотрена в контексте их классификации на следующие группы: общеэкономические и правовые, социально-психологические, специфические.

## **Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФРАНЧАЙЗИНГА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**

---

### **2.1. Анализ развития франчайзинга в ресторанном бизнесе (на примере Приморского края)**

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю, объем рынка общественного питания с каждым годом растет (табл. 2.1).

*Таблица 2.1*

#### **Основные показатели деятельности организаций общественного питания [129]**

Показатели	2011	2012	2013	2014
Количество предприятий в гостиничном и ресторанном бизнесе:	1359	1439	1472	1476
из них государственной и муниципальной собственности	17	17	18	19
Среднесписочная численность работников в ресторанном бизнесе, чел.	4635	6664	7580	7602
Среднемесячная заработная плата работников ресторанного бизнеса, руб.	11 212	13 921	12 538	12 621

Большая доля оборота приходится на предприятия с частной формой собственности, которые занимают более 97% в общем количестве предприятий сферы общественного питания Приморского края (табл. 2.2), в свою очередь, оборот средств за

2011–2014 гг. в государственном и муниципальном секторе не превышает 8%.

Таблица 2.2

**Распределение предприятий ресторанного бизнеса по форме собственности [123]**

Распределе- ние пред- приятий	2012		2013		2014	
	Всего	Из них государ- ственной и муниц- пальной собствен- ности	Всего	Из них государ- ственной и муниц- пальной собствен- ности	Всего	Из них государ- ственной и муниц- пальной собствен- ности
Заведения сферы обще- ственного питания	1439	17	1472	18	1476	17

Помимо новых экономических условий и улучшенной инфраструктуры перспектива развития ресторанного бизнеса и стимул для появления новых франшиз в Приморском крае заключены в соотношении количества мест в заведениях, входящих в сферу ресторанного хозяйства, к количеству жителей края и текущему потоку туристов. Для сравнения: в 2014 г. в Москве в заведениях общественного питания на тысячу человек приходилось 43,8 посадочных места при нормативе в 60 мест, в Петербурге – 78 мест при нормативе 70, во Владивостоке 43,6 при нормативе 46 [127]. Значительную роль в развитии и становлении франчайзинговой модели в ресторанном бизнесе Приморского края играет созданное благодаря Дальневосточной Ассоциации рестораторов и отельеров профессиональное сообщество рестораторов, в котором налажены профессиональное взаимодействие и обмен опытом, отработана практика разрешения различных проблем.

В Приморском крае представлен очень широкий спектр ресторанов национальной кухни, особенно популярными являются китайская и японская (рис. 2.1), что объясняется близостью к морю, гастрономическими предпочтениями, тяготеющими к Азии, географическим положением края и соответственно сформировавшимся

туристическим потоком, также достаточно ресторанов узбекской, грузинской кухни и других народов бывших советских республик.

Как показано на рис. 2.1, ресторанный бизнес в Приморье, как и в России в целом, привлекателен для международных компаний, что также подтверждают основные показатели деятельности организаций с участием иностранного капитала по видам экономической деятельности (табл. 2.3).

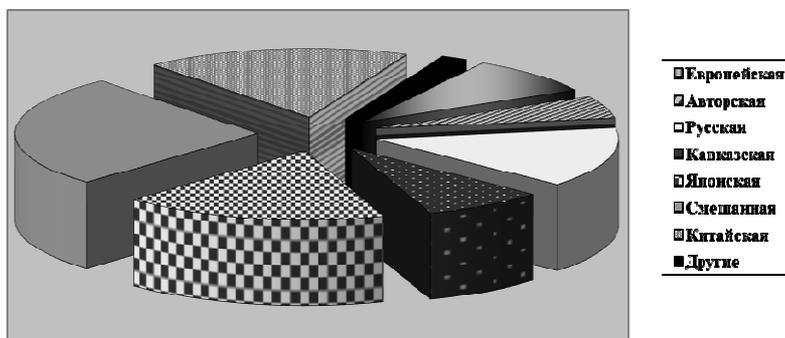


Рис. 2.1. Распределение ресторанов Приморского края по виду кухни [79]

Таблица 2.3

### Основные показатели деятельности организаций с участием иностранного капитала [129]

Предприятия	Число организаций, выпускающих продукцию и оказывающих услуги, на конец года		Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), чел.		Оборот организаций (без НДС, акцизов и налога с продаж), млн руб.	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Рестораны	34	36	689	691	1017,1	1018,2

Отечественные франшизы в Приморском крае занимают около 80% ресторанного рынка, остальная часть принадлежит иностранным компаниям и компаниям с участием иностранного капитала. Из числа наиболее известных заведений Приморского края, открытых по российским франшизам, можно отметить: Всемдоставка, Burger King, 8 чашек, Кофейня на колесах «Улица

Кондитеров», СУШИШОП, Чайникофф, РусБургер, Папа Джонс и др. К иностранным представителям заведений общественного питания относятся: Burger King, Baskin Robbins, Hard Rock cafe и др.

Однако большинство заведений, работающих по франшизе, находятся на уровне закусочных и кафе, не дотягивая до требований ресторана. Данный факт подтверждает, во-первых, структура функционирующих заведений общественного питания в Приморском крае. Всего по состоянию на конец 2014 г. в Приморье было зарегистрировано более 2314 предприятий, из них рестораны составляют 7% от общего числа, кафе – 23,7%, бары – 11,1%, столовые – 3,7%, закусочные – 56,1% [82].

Во-вторых, наличие на проводимых регулярно ярмарках широкого перечня каталогов по продаже франшиз на организацию ресторанного бизнеса и их принадлежность, свидетельствующее о доминировании формата «быстрого питания», что в целом подтверждает сложившуюся мировую и общероссийскую тенденцию. Так, например, компания YUM! Brands Russia (бренды KFC – Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Taco bell) планирует открыть в Приморском крае не менее 8 ресторанов в течение 3 лет с момента входа в регион, старт первого ресторана намечен на 2015 год. YUM! Brands намерена развивать в Приморском крае 3 основных вида ресторанов (два из которых будут формата «быстрого питания»):

- DriveThrough – рестораны с автораздачей на крупнейших автомобильных развязках города;
- In-Line – ресторан с отдельным входом в центральной части города в ключевых точках притяжения людей;
- Food-court – рестораны в крупнейших торговых центрах города.

На сегодняшний день компания YUM! Restaurants International Russia & CIS собирается провести выбор франчайзингового партнера, готового построить мультиформатную сеть ресторанов KFC.

Открывать франчайзинговые заведения общественного питания в Приморском крае выявили желание: «Росинтер» (бренды «IL Патио», «Планета Суши», Friday's), сеть чешских пивных ресторанов «Крошка-картошка», «Кантри-чикенс», «Козловица».

Обзор форматов предприятий ресторанного хозяйства, проведенный РБК, свидетельствует, что кризисные и посткризисные

тенденции в экономической системе РФ существенно способствовали профессиональной селекции предприятий ресторанного хозяйства Приморского края [126]. Современная индустрия питания Приморского края за последние несколько лет существенным образом изменила свою структуру, количественный и качественный состав, появилось значительное число стратегических инвесторов. При этом проводимые регулярно маркетинговые исследования свидетельствуют о том, что наиболее активное развитие демонстрируют сетевые форматы ресторанного бизнеса, использующие франчайзинговую модель, темпы роста которых превышают темпы роста отдельных, самостоятельных заведений. К тому же на рынке появились и активизировались новые концепции в сфере ресторанного бизнеса (табл. 2.4).

Таблица 2.4

**Сравнительные данные развития ресторанного бизнеса в сфере общественного питания Приморского края**

Концептуальные форматы развития индустрии общественного питания	Доля в структуре оборота ресторанного хозяйства, в %		
	2012	2013	2014
1	2	3	4
Кейтеринговые компании (Event Catering)	<1	<1	<1
Предприятия питания при сетях продуктового ритейла (Hotel Foodservice)	6	5	4
Мультиформатные ресторанные дома (Restaurant Houses)	3	3	4
Предприятия питания в санаторно-курортных учреждениях (Medical Catering)	5	7	6
Предприятия питания на транспорте (Highway Cafes)	3	3	4
Предприятия питания на транспорте (Sky and Train) Catering)	2	3	4
Предприятия по выпуску готовой пищи (Ready Meals Production)	7	8	9

Окончание табл. 2.4

1	2	3	4
Предприятия корпоративного кейтеринга и управления непрофильными активами (Catering and Purchases)	1	1	1
Сети ресторанов премиального и привилегированного сегмента (Fine Dining and Luxury)	<1	<1	<1
Предприятия питания в гостиницах (Hotel Restaurants and Room Service)	8	10	10
Предприятия уличного питания (Street Food)	1	1	1
Предприятия питания при непрофильных коммерческих структурах (Central Kitchens)	3	2	2
Сети ресторанов демократического формата (Casual Dining)	35	41	42
Независимые (одиночные) предприятия питания, в том числе семейного формата (Independent)	22	23	24
Сети ресторанов быстрого питания (Fast Food)	23	27	28

Ситуация, сложившаяся на рынке, как в Приморском крае, так и России в целом, объясняется тем, что сетевые франчайзинговые форматы имеют ряд преимуществ перед самостоятельными предприятиями, о чем свидетельствуют финансовые показатели, несмотря на кризисные периоды и сложности в развитии экономической системы страны. На ближайшие пять лет экспертами прогнозируется динамический рост именно сетевых франчайзинговых предприятий общественного питания.

Из таблицы 2.4 видно, что франчайзинговая модель ведения ресторанного бизнеса в Приморском крае в последние годы расширяется за счет концепции Casual Dining – «повседневный обед» или демократичный ресторан. Данная концепция предполагает использование системы обслуживания через официанта, наличие широкого ассортимента блюд, который в разы превышает ассортимент фастфуда, однако ее главное отличие от классического ресторана (Fine Dining) – величина чека. Эксперты прогнозируют, что в

ближайшие годы сегмент Casual Dining будет увеличиваться примерно на 20% в год и в результате займет 60% ресторанного рынка [25]. Социологические опросы, проведенные Дальневосточной ассоциацией рестораторов и отельеров, свидетельствуют о том, что с начала 2014 г. в заведениях типа Casual Dining в Приморском крае побывало 33,6% посетителей в возрасте от 16 до 50 лет [128].

Развитие отрасли ресторанного хозяйства во многом зависит от состояния внешней среды, то есть от социально-экономических, демографических, политических процессов. Огромное влияние на развитие ресторанного бизнеса в Приморском крае в целом и с помощью франчайзинговой модели, в частности, оказал проходивший во Владивостоке саммит АТЭС. Например, заметно увеличилось разнообразие заведений общественного питания, причем франшизы приобретались на открытие не только крупных ресторанов, кафе или баров, но и маленьких кафе на 5–6 столов, что до недавнего времени считалось абсолютно нерентабельным мероприятием в Приморье, тем не менее, саммит АТЭС и его последующее наследие развенчали этот устойчивый миф.

Анализируя развитие франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса в Приморском крае, следует отметить, что особое значение для активизации и стимулирования данного процесса ресторанного бизнеса в Приморском крае имеет субфранчайзинг. При данной форме организации бизнеса международный франчайзер продает исключительные права на развитие всей системы на другой территории одному франчайзи, который в последующем заключает субфранчайзинговые договоры со следующими франчайзи. Таким образом, франчайзи, по сути, становится франчайзером в этой стране, продавая и предлагая франшизы другим предпринимателям и взимая с них соответствующую плату (роялти) [39]. Одним из крупнейших проводников субфранчайзинга в Приморье планирует стать компания «Планета Гостеприимства». Она предлагает продажу «франшизного пакета», который включает в себя описание всех бизнес-процессов, операционной деятельности, схемы работы с поставщиками ключевых продуктов и оборудования. К продаже в Приморье «Планета Гостеприимства» предлагает 4 бренда: «Sbarro» – всемирно известный американский бренд (сеть кафе итальянской кухни), «Восточный базар» – бренд восточной кухни, паназиатская кухня Yamkee и «Елки-палки» – сеть трактиров с классической русской кухней.

Еще одна компания YUM! Restaurants International Russia & CIS тоже рассматривает возможность развивать свою сеть путем использования субфранчайзинга.

По мнению авторов, необходимо обратить внимание еще на одну особенность использования франчайзинговой модели в ресторанном бизнесе Приморского края, которая характерна именно для Владивостока. Потребители ресторанных услуг во Владивостоке – люди, которые повидали мир и имеют возможность выбирать, они достаточно разбалованы и являются искушенными клиентами, в некоторой степени гурманами. Именно поэтому, приобретая франшизу для открытия ресторана во Владивостоке, предприниматель должен четко осознавать, что для обеспечения прибыльности и успешности заведения оно должно быть необычным и интересным, быть лучше, чем заведение такого же уровня и формата в другом регионе Дальневосточного округа.

Стимулирование ресторанного бизнеса к использованию франчайзинговой модели на сегодняшний день находится под патронатом властей региона. При поддержке Минэкономразвития в Приморском крае действует региональная программа развития франчайзинга, благодаря которой франчайзи может рассчитывать на ряд государственных субсидий. Также Сбербанком России запущена уникальная программа «Бизнес-Старт», суть которой заключается в том, чтобы интегрировать франчайзинг в экономику Приморья. Данную модель развития бизнеса Сбербанк России развивает совместно с держателями брендов и предлагает участникам проекта более 30 успешных российских брендов. Теперь предприниматели имеют возможность получить кредит для начала работы по франчайзинговой модели на сумму от 400 тыс. руб. до 7 млн руб. на срок до 5 лет. Кредит выдается в размере до 80% от общей суммы финансирования проекта. Уникальные качества «Бизнес-Старт» заключаются в том, что, предоставив заемщику кредит, банк любыми способами содействует предпринимателю путем предоставления доступа к многочисленным нефинансовым сервисам. Так, необходимым условием для получения финансирования по программе «Бизнес-Старт» является обучение потенциального заемщика основам предпринимательской деятельности. После прохождения курса предприниматель получает доступ к многофункциональному образовательному интернет-порталу «Деловая среда» [116].

Особого внимания в данном контексте заслуживает функционирование Гарантийного фонда Приморского края, который был создан в целях повышения доступности кредитных ресурсов для малого и среднего бизнеса. Предприниматели могут получить необходимое для кредитования поручительство фонда на выгодных условиях.

Рассматривая перспективы развития ресторанного бизнеса с использованием франчайзинговой модели в Приморском крае, следует отметить, что на первом месте, безусловно, находится рыбная концепция заведений общественного питания. Регион изначально ориентирован на рыбную отрасль, значит, проблем с поставкой свежей и разнообразной продукции не существует. Отметим наиболее перспективные, по мнению автора, форматы рыбных ресторанов, которые могут с успехом развиваться в Приморском крае:

- рестораны с традиционными для российских потребителей дарами моря, такими, как форель, семга, краб и т.д.;
- кафе «сам себе шеф-повар»: в таких заведениях на льду выложена рыба и морепродукты, потребитель самостоятельно может выбрать себе не только ингредиенты, но и рецепт для приготовления блюда;
- суши-рестораны и бары.

Для открытия рыбного ресторана в Приморском крае, например, может использоваться известная немецкая франшиза NordSee, которая предполагает три формата открытия заведений питания: 1) street-retail, 2) в торговых комплексах спальных и 3) центральных районов города. Данная франшиза стоит достаточно дорого для региональных предпринимателей, поэтому ее развитие предполагает использование субфранчайзинга.

Более доступной по цене является отечественная франшиза Sea-Тория, позволяющая совместить в Приморском крае и рыбную, и набирающую обороты японскую концепцию открытия заведений общественного питания. Sea-Тория предполагает открытие демократичного городского ресторана японской кухни, рассчитанного на средний класс гостей.

Несмотря на все положительные тенденции и оптимистичные прогнозы в сфере развития ресторанного бизнеса по франчайзинговой модели, ситуация в Приморье, конечно, отличается от других регионов и областей РФ и является далеко не идеальной и располагающей к масштабным проектам в сфере ресторанного биз-

неса. Несмотря на устремления международных игроков, всемирно известная компания Subway покинула этот край. Дальневосточному бизнесу пока сложно поддерживать требуемые франчайзером стандарты, поэтому и возникают сложности. Основной проблемой ресторанов и других предприятий общественного питания в крае в настоящее время можно считать несоответствие цены и качества предоставляемых услуг. Уровень ресторанов еще очень далек от европейского, а также северо-восточного и юго-восточного азиатского. Как отмечают организаторы IX Дальневосточного конгресса рестораторов и отельеров, многие заведения города не хотят осознать и принимать необходимость соответствия международным стандартам и продолжают работать в иллюзии собственного превосходства [121].

Тормозит развитие рынка франчайзинга в ресторанном бизнесе Приморья и паушальный взнос. Франшиза обходится очень дорого. Например, франшиза Baskin Robbins обходится в \$150 тыс., Traveler's coffee стоит \$130 тыс., «Шоколадница» – \$110 тыс., Hard Rock cafe – \$ 300 тыс., «Планета суши» – \$ 305 тыс. Помимо этого в течение срока действия контракта необходимо каждый месяц выплачивать установленный процент от выручки. Конечно, есть бренды не такие дорогие, но и соответственно не настолько известные и популярные, а во франшизе самое важное – это как раз раскрутка бренда [124]. Существенным является и то, что пакет франшизы включает ряд условий, выполнение которых влечет за собой повышение стоимости создания заведения. Естественно, рыночная ниша пустовать не будет и, если ее не займут известные международные бренды, на замену им придут местные, у которых требования проще, роялти ниже и франшизы которых будут покупаться. В этом случае, с одной стороны, небольшое количество в Приморье международных сетей ресторанов может быть выгодным для местных предпринимателей, облегчая их рост и развитие, а с другой – появление иностранных заведений служит стимулом для подъема стандартов отечественного бизнеса в ресторанной сфере на качественно новый уровень.

Что касается открытия ресторанов в международном аэропорту Владивосток, отметим, что частичное разрешение проблемы с дороговизной паушального взноса нашел холдинг «Планета Гостеприимства». При открытии одного полноценного ресторана с кухней партнер может открыть рядом дополнительные экс-

пресс-заведения других брендов, входящих в холдинг, для обслуживания которых достаточно будет одной кухни и одного зала для гостей. Так, например, минимальные затраты на открытие итальянского ресторана «Сбарро» на фуд-корте составляют от 7 млн руб. Если дополнить это заведение экспресс-точкой «Восточный Базар», то затраты на его открытие не превысят 1,5 млн руб., т.к. кухня и зал для гостей будут общего пользования. Такая схема дает возможность сэкономить на расходах при охвате более широкой аудитории, что соответственно увеличивает прибыльность проекта. По результатам работы 2013 г. численность обслуженных аэропортом пассажиров достигла практически 2 млн, а открытый новый терминал значительно увеличил пропускную способность – до 1360 чел. в час [132]. Приведенные показатели, несомненно, позволяют прогнозировать хорошую наполняемость залов открытых ресторанов, что в совокупности с оптимизацией расходов за счет использования совместных площадей позволит существенно сократить сроки окупаемости проектов.

Помимо указанных недостатков еще одним негативным явлением в Приморском крае выступает наличие поддельных франшиз. Например, купленная франшиза через полгода оказывается на поверку «сырой», непрофессиональной, не до конца проработанной, в результате чего франчайзи меняет вывеску и работает с той же самой концепцией, но уже под другой вывеской. У «сырых» франшиз возникают трудности с ключом-продуктом, который они должны представлять. Плюс к этому добавляются проблемы с логистикой, срывом поставок, что, естественно, негативно отражается и на результатах самого ресторана, и на эффективности в целом франчайзинговой сети. Одной из ключевых причин, обуславливающих использование непрофессиональных, непроработанных франшиз в Приморском крае, является недостаточная подготовленность самих бизнесменов в регионе. Причем экспертный анализ свидетельствует о том, что у представителей индустрии общественного питания и ресторанного бизнеса нет желания развиваться, они считают, что им учиться уже нечему, это отчетливо следует из низкой активности их участия в отраслевых мероприятиях [94]. Как уже отмечалось, в регионе регулярно проводятся крупные профессиональные мероприятия. Владивосток посещают известные специалисты: шеф-повара, управляющие, консультанты, которые в рамках мастер-

классов, различных семинаров и коучингов делятся своим опытом и знаниями с приморскими коллегами. Но если в городах центральных и западных регионов России подобные события вызывают большой резонанс и бурную реакцию, то многие приморские представители ресторанного бизнеса зачастую равнодушны к подобным мероприятиям.

Помимо некачественных франшиз в Приморье часты случаи подделок под известные раскрученные мировые бренды, в частности «Il Ratio», «Планета суши», «Колбасофф», «Goodman». Так, например, во Владивостоке появилось кафе Coffee-city – подделка под известный итальянский бренд City-Coffee. При этом владельцы в простейшем виде копируют идеи, а должным образом насытить их качеством и профессиональными чертами не хватает ни навыков, ни умения, в результате чего качество блюд не выдерживает никакой конкуренции, сервис отпугивает посетителей. Из-за присутствия подобной подделки в крае, когда на рынок попытается зайти оригинальная франшиза, негативный имидж ей уже будет создан и соответствующее отрицательное отношение потребителей тоже.

Таким образом, наряду с обозначенными основными стимулами и предпосылками, которые создают прочную основу для использования франчайзинговой модели в сфере общественного питания Приморского края, выделим факторы, сдерживающие развитие франчайзинга в ресторанном бизнесе:

Уровни управления	Факторы
1	2
На уровне государства	Несовершенство нормативно-правовой базы франчайзинга. Франчайзинг как организационно-экономический инструмент требует стабильной законодательной базы, которой в России пока нет. В законодательном поле РФ не существует четкого определения понятия «франчайзинг». В гл. 54 Гражданского кодекса речь идет только о коммерческой концессии [115]. Это вызывает значительные проблемы в отношениях между франчайзером и франчайзи. К тому же двойная регистрация договоров коммерческой концессии в патентном ведомстве и налоговых органах излишне отягощена и усложнена, в результате 90% франчайзеров сегодня обходят процедуру регистрации коммерческой концессии.

1	2
	<p>Отсутствие программы развития франчайзинга как составляющей государственной программы поддержки малого и среднего предпринимательства. Несмотря на то, что в Приморье с 2008 г. работает Совет по развитию среднего и малого бизнеса, конструктивного диалога с местными предпринимателями на предмет развития франчайзинга в крае пока не получается. Кроме того, весьма слабой (помимо инициативы Сбербанка России) является финансовая поддержка франчайзи, необходимая им для начала бизнеса. Для отечественных предпринимателей вхождение во франчайзинговую сеть связано с наличием относительно небольшого стартового капитала (для оплаты разового сбора), но получить кредит и субсидии на эти цели непросто;</p> <p>Недостаточное количество консалтинговых и маркетинговых компаний, способных оказывать квалифицированную помощь потенциальным франчайзерам и франчайзи.</p> <p>Отсутствие мотивационных механизмов, влияющих на повышение заинтересованности предпринимателей к использованию франчайзинга.</p> <p>Недостаточная поддержка в развитии отечественных ресторанных сетей социальной направленности</p>
2. На отраслевом уровне	<p>Низкий уровень деловой культуры в сфере услуг.</p> <p>Достаточно сильная степень влияния на функционирование и развитие ресторанный бизнес контактных аудиторий.</p> <p>Отсутствие действенных механизмов стандартизации и сертификации ресторанных услуг</p>
3. На уровне франчайзеров	<p>Дефицит профессиональных франчайзи, которые имеют необходимые знания, навыки и опыт работы в ресторанном бизнесе.</p> <p>Сложность стратегического управления сетью.</p> <p>Высокий риск навредить бренду, снизить его репутацию за счет некачественной работы франчайзи, несоблюдения стандартов</p>
4. На уровне франчайзи	<p>Дефицит собственного капитала.</p> <p>Недостаточный уровень осведомленности об особенностях франчайзинга.</p> <p>Высокий риск ведения ресторанный бизнес в Приморье, хотя уровень конкуренции в крае невысок, но и уровень доходов населения значительно ниже центральных округов и областей</p>

Подводя итоги анализу развития франчайзинга в сфере ресторанного бизнеса в Приморском крае, можно сделать следующие выводы.

Приморский край вызывает значительный интерес для франчайзеров в силу своего географического положения и, как следствие, наличия существенного потенциала для развития туризма. Стимулами к развитию франчайзинга в сфере ресторанного хозяйства являются новые экономические условия и улучшение инфраструктуры края. Помимо этого большую роль в развитии франчайзинговой модели ведения бизнеса сыграли активное позиционирование региона, создание его позитивного имиджа и узнаваемого бренда в связи с проведением саммита АТЭС. Чаще всего местными бизнесменами приобретаются франшизы на открытие японских, китайских, европейских ресторанов, причем договор заключается как с известными зарубежными франчайзерами, так и с менее популярными местными. Постепенное развитие получает развитие франчайзинговых систем с прямым участием иностранного капитала. Значительными перспективами и потенциалом в настоящее время обладает концепция Casual Dining, предполагающая открытие ресторанов демократического формата со средним чеком 600–700 руб. Также хорошую отдачу и эффективность рестораторам обеспечивает система субфранчайзинга. Географическое расположение края и его природные богатства обуславливают огромные перспективы развития франчайзинговой модели в части открытия рыбных ресторанов, что может стать визитной карточкой края, обеспечить ему инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. В то же время существует ряд трудностей и препятствий, тормозящих развитие франчайзинговой модели ведения бизнеса. В исследовании они конкретизированы в разрезе различных групп участников франчайзинга. Использование данной группировки позволяет упростить идентификацию существующих проблем, что в свою очередь способствует разработке адекватных мер по их наиболее эффективной нейтрализации. Отдельную проблему в крае составляет наличие поддельных и некачественных франшиз.

К тому же следует отметить, что франчайзинговыми отношениям и в сфере услуг, и в любой другой сфере предпринимательства присущи специфические риски, которые возникают в процессе взаимодействия субъектов и оказывают прямое влияние на

эффективность их сотрудничества и результативность построения и ведения бизнеса в целом. Причины (источники возникновения) риска охватывают весь спектр деятельности субъектов франчайзинговых отношений и их взаимосвязи как с естественной, политической, социальной, законодательной средой, так и с другими субъектами рынка. Большинство причин характеризуются высоким уровнем неопределенности, что затрудняет оценку рисков и принятие соответствующих решений по недопущению или уменьшению их негативных последствий. Данные обстоятельства определяют необходимость исследования основных рисков франчайзинговой деятельности и способов их минимизации, чему будет посвящен следующий параграф.

## **2.2. Основные риски использования системы франчайзинга и способы их минимизации**

В настоящее время проблематика рискованности франчайзинговой деятельности приобретает особую актуальность, т.к. кризисные явления в мировой экономике обнажили значительный спектр проблем и уязвимых мест франчайзинговых отношений, что определяет необходимость и целесообразность проведения углубленного анализа и исследования рисков, сопровождающих ведение бизнеса с использованием франчайзинговой модели, с позиций и интересов всех участвующих сторон.

Следует отметить, что в науке и практике нет единого и общепризнанного подхода к классификации и установлению причин возникновения рисков.

Развитые страны, которые уже прошли первоначальный этап становления и развития франчайзинга, сформировали необходимые для этого стимулы; разработали нормативно-законодательное обеспечение, адекватно защищающее и франчайзера, и франчайзи; усовершенствовали механизмы финансовой поддержки и предоставления первоначального капитала для открытия бизнеса. Эксперты выделяют всего два фактора возникновения риска в процессе ведения бизнеса с использованием франчайзинга: несовпадение культурных ценностей и географическая отдаленность [22].

Франчайзеры, которые освоили местные рынки, нуждаются в развитии сильных и длительных деловых связей уже в регио-

нальном и глобальном масштабе, таким образом, формируется международный франчайзинг, для которого географический фактор является одним из наиболее весомых источников возникновения риска.

Культурные ценности в мировых масштабах также приобретают свой вес и инициируют возникновение рисков на этапе переговоров, осуществления ежедневных операций и менеджмента персонала. Культура влияет на реализацию функций управления и операционную деятельность, коммуникации, оценку производительности и рыночную целесообразность дальнейшего расширения бизнеса с помощью франчайзинга. Экономико-математические исследования, проведенные рядом зарубежных научных институтов, доказали, что три из четырех измерений культуры, в частности уровень индивидуализма, отдаленность от власти и гендерная политика, являются факторами, инициирующими риски франчайзинговой деятельности международных компаний в стране-реципиенте [6].

На сегодняшний день существует огромное количество различных подходов, концепций и мнений к определению, выявлению, классификации рисков франчайзинговой деятельности, также разнообразны и позиции исследователей в отношении выбора и обоснования способов их минимизации.

Рассмотрим наиболее популярные и распространенные подходы.

Традиционно ученые рассматривают риски франчайзинговых проектов с позиции франчайзи и франчайзера, полагая, что именно эти две стороны рискуют в процессе заключения и исполнения франчайзингового договора, и соответственно с учетом этого же деления предлагают способы минимизации рисков.

**Риски в деятельности франчайзи:** риск нарушения территориальных условий, риск возникновения непредвиденных расходов, риск потери права выбора поставщиков, риск потери самостоятельности в ценообразовании, риск неожиданного расторжения соглашения [44].

Способы минимизации рисков:

- определение территории, на которой будет работать франчайзи, а также той территории, где будут работать другие франчайзи с той же торговой маркой;
- установление суммы максимальных дополнительных расходов, которая будет выражаться как процентное отношение к

прибыли франчайзи за тот период, в котором они осуществляют-ся, а также определение частоты уплаты данных платежей;

- возможность пользования услугами других поставщиков, когда их цены на аналогичную продукцию меньше, с обязательной проверкой товаров относительно их качества в соответствии с требованиями франчайзера;

- предвидение в договоре, во-первых, четких условий его расторжения, во-вторых, компенсации в результате возникновения неправомерных действий сторон соглашения, в-третьих, обязанностей франчайзера продлить договор при отсутствии нарушений и других условий, которые могут препятствовать дальнейшему сотрудничеству.

**Риски в деятельности франчайзера:** риск неправомерного использования интеллектуальной собственности, риск потери материальных ценностей, риск непокрытия убытков, риск неправомерного перераспределения ответственности, риск неполучения прибыли, риск неожиданного расторжения соглашения, риск проведения неэффективной кадровой политики франчайзи, риск потери репутации франчайзером в результате невыполнения обязательных условий франчайзи, риск потери конкурентных преимуществ по причине разглашения франчайзи секретной информации конкурентам, риск незаконного использования прав франчайзера франчайзи, отказа от выплаты роялти [91].

Способы минимизации рисков:

- определение только конкретных лиц, которым предоставляется доступ к интеллектуальной собственности, установление штрафов за ее неправомерное использование;

- предотвращение распространения и возможностей копирования с помощью технических средств информации, которая содержит в себе коммерческую тайну;

- введение кодирования для доступа к важной информации;

- определение четкого перечня имущества, которое нельзя реализовывать без согласия франчайзера;

- осуществление периодического лабораторного анализа продукции, а также контрольных закупок сотрудниками франчайзера;

- осуществление постоянного контроля за деятельностью франчайзи;

- установление обязанностей франчайзи платить компенсации и штрафные санкции в результате возникновения определенных событий, противоречащих условиям договора;
- создание подразделений, которые будут осуществлять обучение персонала в соответствии с требованиями франчайзера;
- проведение регулярного повышения квалификации работников франчайзи.

По мнению авторов, представленный перечень рисков достаточно широкий и объемный, однако нацеленность только на участников франчайзингового договора не всегда оправдана, поскольку возникновение определенных рисков не зависит ни от франчайзера, ни от франчайзи, соответственно упущение их из виду может нивелировать всю полезность применяемой системы борьбы с рисками. Не вызывает сомнения тот факт, что перечень предлагаемых способов, нацеленных на минимизацию рисков, является очень детализированным и конкретным, что, безусловно, можно классифицировать как положительный момент, однако решение точечных проблем не всегда позволяет с необходимой степенью эффективности устранить рискованность осуществления франчайзинговой деятельности в целом, что подтверждает выдвинутую ранее диссертантом гипотезу о том, что традиционная система рисков требует расширения и уточнения.

В контексте классификации рисков по типам участников франчайзинговых отношений особое внимание привлекает позиция зарубежных исследователей R.E. Martin и M. Ricketts [13], считающих, что в качестве субъектов, которые несут на себе риски использования франчайзинговой модели ведения бизнеса, следует рассматривать неделимый триумвират общества, правообладателя и пользователя.

Ключевой риск для общества заключается в том, что благодаря использованию франчайзинговой модели ведения бизнеса могут создаваться тресты, картели, корпорации и т.д., способные решающим образом влиять на ценообразование на рынке. В качестве примера исследователи приводят имеющие место прецеденты в США и Европе, которые возникали на пути развития и усовершенствования антимонопольного законодательства.

Для правообладателя риски использования франчайзинговых отношений непосредственно связаны с его обязанностями, а именно с теми, которые предполагают передачу франчайзи ком-

мерческой и технической документации, а также прочей информации, необходимой ему для реализации его прав, следующих из договора франчайзинга. Недобросовестный франчайзи может использовать коммерческую тайну не по ее прямому назначению, предусмотренному договором, а руководствуясь своими личными целями, нанося тем самым вред франчайзеру.

Следующим риском для правообладателя является то, что он несет субсидиарную ответственность за вред, нанесенный как пользователем (если иное не предусмотрено договором), так и пользователем по договору субконцессии (если он давал на это согласие). Правообладатель также субсидиарно отвечает за некачественный товар, работы и услуги, которые продаются, выполняются пользователем по договору франчайзинга, а по требованиям, предъявляемым к пользователю как к производителю продукции (товаров) правообладателя, правообладатель несет солидарную ответственность.

Третий риск для правообладателя касается потери деловой репутации из-за некомпетентности пользователя или вследствие умышленных его действий.

Третьей стороной, принимающей на себя риски, в трактовке R.E. Martin и M. Ricketts является пользователь.

Риски пользователя проявляются следующим образом:

1) под видом франчайзинга может быть завуалирована пирамидальная организация. В процессе заключения договора правообладатель выдвигает требования об обязательном подборе определенного количества субфранчайзи, уменьшая, таким образом, пользователю франшизы плату за использование торговой марки, но одновременно выдвигая ему невыгодные условия. В силу боязни перед потерей большего пользователь идет на удовлетворение требований правообладателя, ставя перед собой основную цель – заключить договор, хотя и в ущерб себе. Кроме того, пользователь также рискует тем, что правообладатель может предоставить аналогичные права другому пользователю не через договор субконцессии, а напрямую на той же территории;

2) предоставление правообладателем доступа к коммерческой тайне другим пользователям, иногда даже в более расширенном виде;

3) не исключены случаи предоставления некачественной продукции самим правообладателем.

Для того чтобы минимизировать риски, R.E. Martin и M. Ricketts предлагают в договоре предусмотреть запрет субконцессии, а также условия, направленные на сохранение коммерческой тайны, осуществлять на постоянной основе усовершенствование законодательной базы франчайзинговых отношений, исследовать и анализировать судебную практику, что позволит применять прецедентное право.

В целом позиция рассматриваемых зарубежных исследователей представляется вполне приемлемой и аргументированной, однако, по мнению авторов, у нее наблюдается такой же недостаток, как и у предыдущего подхода – она требует дополнения рисками более высокого порядка, которые возникают и действуют на макроуровне и не зависят ни от правообладателя, ни от пользователя, ни от общества в целом.

Достаточно обоснованный перечень макрорисков, сопровождающих франчайзинговые отношения, предложен Г.А. Бунич и Л.В. Федакиной [36]:

- нестабильность развития экономики страны;
- отсутствие правового обеспечения франчайзинга (отсутствие обеспечения удобства применения законодательных актов для участников франчайзинговой системы, отсутствие условий для реальной конкуренции франчайзинговых систем);
- отсутствие опыта применения франчайзинговой модели в стране и высокий риск ведения деловой активности;
- отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности.

На конкретных рекомендациях борьбы с макрорисками автор акцент не делает, отмечая, что разработка и реализация мер по их минимизации относятся к компетенции государственных структур и органов государственной власти.

Риски использования франчайзинговой модели на микроуровне Г.А. Бунич и Л.В. Федакина приравнивают к классическим рискам ведения предпринимательской деятельности (производственный, финансовый, инвестиционный, политический и т.д.), не выделяя при этом специфических черт и характеристик франчайзинговых отношений, соответственно полагая, что вполне достаточным является использование тривиальных способов и методов борьбы с рисками. Собственно отстраненность от особенностей франчайзинговых отношений

рассматривается как недостаток предложенной классификации и методов борьбы с рисками.

Исследуя индустрию гостеприимства во Франции, Vicente Safón и Alejandro Escribá-Esteve [24] разделили все риски участия во франчайзинговых отношениях на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние риски имеют прямое отношение к франчайзеру и франчайзи, ко времени и ресурсам, которыми данные субъекты обладают и которые необходимы им для формирования и ведения успешного франчайзингового бизнеса.

Наиболее значимым видом внутреннего риска, по мнению Vicente Safón и Alejandro Escribá-Esteve, является риск нехватки ресурсов для поддержки франчайзингового проекта до того момента, пока он не станет прибыльным. Как свидетельствует практика ведения бизнеса с использованием франчайзинга, зачастую для финансирования проекта до момента его выхода на точку безубыточности необходимо не меньше, а иногда и больше ресурсов, чем на его открытие [37]. Если предприниматель для ведения франчайзингового бизнеса планирует использовать заемные ресурсы (банковские кредиты, займы), то перед ним стоит задача включить в бизнес-план проекта, помимо подробного описания рисков, которые могут привести к потерям вследствие реализации проекта, перечень мер, позволяющих нивелировать их негативное воздействие. Как известно, исследование и выявление рисков – непростой этап для любого предпринимателя из любой сферы деятельности, а выработка мер по борьбе с ними является еще более трудоемкой и затратной процедурой. Таким образом, помимо риска нехватки ресурсов для полноценной реализации франчайзинговой модели ведения бизнеса дефицит денег обуславливает и возникновение риска невозможности привлечения их дополнительных объемов вследствие проведения предпринимателем поверхностного, необъективного анализа угроз и уязвимостей франчайзингового бизнеса, поэтому составленный бизнес-план не удастся защитить.

Вторым по значимости внутренним риском Vicente Safón и Alejandro Escribá-Esteve обозначают отсутствие у предпринимателя необходимых навыков и опыта для ведения бизнеса с использованием франчайзинга либо наличие устаревших, неактуальных знаний, которые не способны заполнить имеющийся про-

бел. К этой же категории рисков авторы относят и переоценку или неверную оценку своих умений в отношении организации бизнеса с использованием франчайзинга.

Внешние факторы определяют степень риска, который присущ самой франшизе, а также риска, являющегося следствием текущего состояния рынка франчайзинга и его способности принять тот вид бизнеса, которым планирует заниматься предприниматель, независимо от того, в качестве какого субъекта франчайзинговых отношений он планирует выступать – франчайзера или франчайзи.

Согласно исследованию Vicente Safón и Alejandro Escribá-Esteve определяющими внешними рисками являются:

- приобретенная франшиза подходит только для узкого, ограниченного сегмента и не позволяет выйти даже за пределы местного рынка. Такой риск чаще всего характерен для франшиз из сферы общественного питания. Вкусы потребителей в одной области могут значительно отличаться от предпочтений потребителей даже в соседней области, в результате чего планы предпринимателя по расширению бизнеса остаются нереализованными;

- недостаточность материально-технического обеспечения, которое может предоставить франчайзер франчайзи. В результате франчайзи недополучает необходимой материально-технической поддержки, что не дает ему возможность эффективно развивать свой бизнес, в то же время и бизнес франчайзера терпит убытки, т.к. проданная франшиза не обеспечивает должной отдачи и прибыльности.

Как видим, перечень рисков, предложенный французскими учеными, не очень широк, к тому же они делают значительный акцент на компетентности и профессионализме предпринимателя, развивающего свой бизнес по франчайзинговой модели, что является безусловным преимуществом данного подхода, этот же акцент предопределяет и способы минимизации рисков, которые заключаются в повышении компетенции участников франчайзинговых отношений, их дополнительном обучении.

С учетом вышеизложенного, по мнению авторов, список рисков целесообразно расширить, а способы борьбы с ними должны не только быть нацелены на повышение профессионализма франчайзера и франчайзи (что, конечно, важно), но и учитывать ры-

ночную ситуацию, а также нормативно-законодательное обеспечение франчайзинга, инновационные сдвиги и т.д.

Подводя итоги анализу имеющихся наработок в области выявления и формализации рисков франчайзинговой деятельности, отметим, что на сегодняшний день в научно-практической литературе выделены различные типологии и классификации рисков, которые в том или ином виде проявляются и существуют в реальной жизни и идентифицируются участниками франчайзинговых отношений. Также авторами предложен достаточно широкий перечень способов минимизации рисков, применение которых обуславливается конкретной ситуацией, зависит от возможностей участников, уровня развития современного рынка и прочих факторов, оказывающих решающее влияние на возникновение рисков.

На наш взгляд, с целью устранения недостатков многих подходов, которые слишком детализируют содержание рисков франчайзинговой деятельности, а также предлагают излишне раздробленную их классификацию, которая, по сути, не позволяет проанализировать ситуацию в целом и соответственно выработать методику их нивелирования путем ликвидации первопричин рисков, а не их проявления на каждом конкретном уровне, целесообразно идентификацию рисков проводить через призму двойственной природы франчайзинга, который, с одной стороны, рассматривается как особый вид экономических отношений, а с другой – как правовое явление.

Таким образом, все риски франчайзинговой деятельности следует разделить на две укрупненные группы:

1. Финансовые риски, представляющие собой вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом [33]. Финансовые риски связаны с быстрой сменой экономической ситуации в стране и конъюнктурой рынка, расширением сферы финансовых отношений, появлением новых финансовых технологий и инструментов. В состав финансовых рисков входят: снижение финансовой стабильности и платежеспособности, инфляционный, валютный, налоговый риски и т.д.

2. Юридические риски – это имеющийся или потенциальный риск для поступлений и капитала, который возникает из-за

нарушения или несоблюдения требований законов, нормативно-правовых актов, соглашений [90].

Обзор существующих способов минимизации рисков позволяет отметить, что их состав достаточно статичен, это, с одной стороны, дает возможность с заданной степенью эффективности снизить риски, а с другой – не дает возможности повысить желаемые результаты, поскольку указанная статичность не корреспондирует с переменчивой, турбулентной окружающей средой, характеризующейся высокой степенью неопределенности; кроме того, она не способна учитывать трансформацию, усовершенствование и инновационные изменения, происходящие в области франчайзинговых отношений и развитии самих франшиз.

Таким образом, принимая во внимание имеющиеся наработки и современные требования рынка, глобализацию хозяйственных отношений, авторы предлагают использовать эффективный и действенный инструмент минимизации рисков, который получил широкое распространение во многих областях хозяйственной деятельности, но не нашел своего применения во франчайзинговых отношениях в сфере услуг общественного питания в силу отсутствия механизма его реализации и необходимого методического обеспечения. Этим инструментом является страхование рисков.

С учетом того, что франчайзинговый договор подразумевает предоставление проекта ведения «бизнеса под ключ», целесообразно программу страхования рисков сделать неотъемлемой частью данного договора. Программа страхования может включать в себя несколько пакетов, которые будут либо стандартизированными, либо разработанными специально с учетом особенностей франчайзинговой сети. Страхование франчайзинговых рисков в общественном питании позволит повысить доверие и безопасность, укрепить связи между участниками франчайзингового договора, а также другими партнерами и, как результат, улучшить имидж и репутацию франчайзера, сделать продаваемую им франшизу более привлекательной и надежной.

По мнению авторов, для достижения максимальной эффективности программа страхования должна разрабатываться франчайзером совместно со страховщиком, поскольку франчайзер знает все особенности и специфические черты своего бизнеса, его уязвимые места и рискованность ведения, а страховщик сможет

формализовать знания франчайзера и корректно отобразить их в договоре. Подобное сотрудничество – залог успешности включения страхования в структуру франчайзинговых отношений, одновременно позволит предотвратить перекосы в распределении ответственности между франчайзером и франчайзи, избежать формирования неправильного или недостаточного страхового покрытия, а также уменьшить риски для самой страховой компании.

Рассматривая вопросы страхования, не будем подробно останавливаться на страховании финансовых рисков, поскольку данная практика получила широкое развитие во всем мире в самых разных сферах деятельности, поэтому адаптация имеющихся методик к страхованию франчайзинговой деятельности не потребует значительных усилий и корректировок.

Наибольший интерес в данном случае представляет страхование юридических рисков, которые могут проявлять себя самым неожиданным образом, что вызывает определенные затруднения в процессе их идентификации, оценки и управления. С этой целью предлагаем обратить внимание на инновационные виды страхования, которые позволяют учесть многогранность юридических рисков в сфере общественного питания.

Представляется, что страхование юридических рисков франчайзинга может быть реализовано в двух инновационных, взаимодополняющих направлениях:

- FDD – правозащитное страхование, позволяющее страхователю защищать свои интересы в ресторанном бизнесе, а также страховать расходы, связанные с юридической защитой своих прав и имущественных интересов [107];
- errors & omissions (E&O, ошибки и допущения) – данный вид страхования заключается в страховании профессиональной ответственности различных сторон соглашения [8]. Благодаря подобному страхованию возможно защитить бизнес-активы франчайзера от претензий, возникающих в результате консультации, экспертизы или профессиональных услуг, которые он предоставляет. Франчайзер подвержен риску судебного преследования со стороны франчайзи, который может предъявить иск о понесенных убытках или причинении какого-либо вреда его бизнесу в результате небрежности, ошибок или упущений, допущенных со стороны франчайзера. Данный вид страхования также аб-

солютно симметрично позволяет защитить права и бизнес франчайзи, когда франчайзер предъявляет к нему претензии, касающиеся недополучения прибыли, возникновения репутационных рисков или ухудшения имиджа марки вследствие допущенных франчайзи ошибок или принятия необоснованных или неверных допущений. E&O страхование, кроме того, позволяет возместить потерю доходов из-за времени, проведенного в суде, а также прочих расходов, которые могут быть понесены в процессе защиты собственных интересов.

Страхование FDD и E&O – это один из самых перспективных видов страховой защиты франчайзинговой деятельности от юридических рисков, поскольку является очень гибким и позволяет учесть специфику и франчайзинга как такового, и интересы участников франчайзинговых отношений. Более того, страхование FDD и E&O не предполагает наличие стандартизированных пакетов услуг, т.е. в каждом конкретном случае программа страхования подбирается индивидуально.

Необходимо отметить, что для страхования юридических рисков франчайзинга могут применяться и более традиционные виды страхования, предварительно адаптированные к особенностям франчайзинговой деятельности в сфере общественного питания. К таким видам страхования можно отнести:

- EPLI (employment practices liability insurance) – страхование гражданской ответственности;
- D&O (Directors & Officers) – страхование ответственности директоров, акционеров, наблюдательного совета и т.д.

На рисунке 2.2 схематично представлена разработанная авторами укрупненная программа страхования рисков франчайзинговой деятельности.

Резюмируя результаты проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Франчайзингу в сфере услуг общественного питания присущи специфические риски, имеющие место в отношениях между участниками франчайзингового договора, оказывающими прямое влияние на эффективность их сотрудничества и результативность построения и ведения бизнеса.

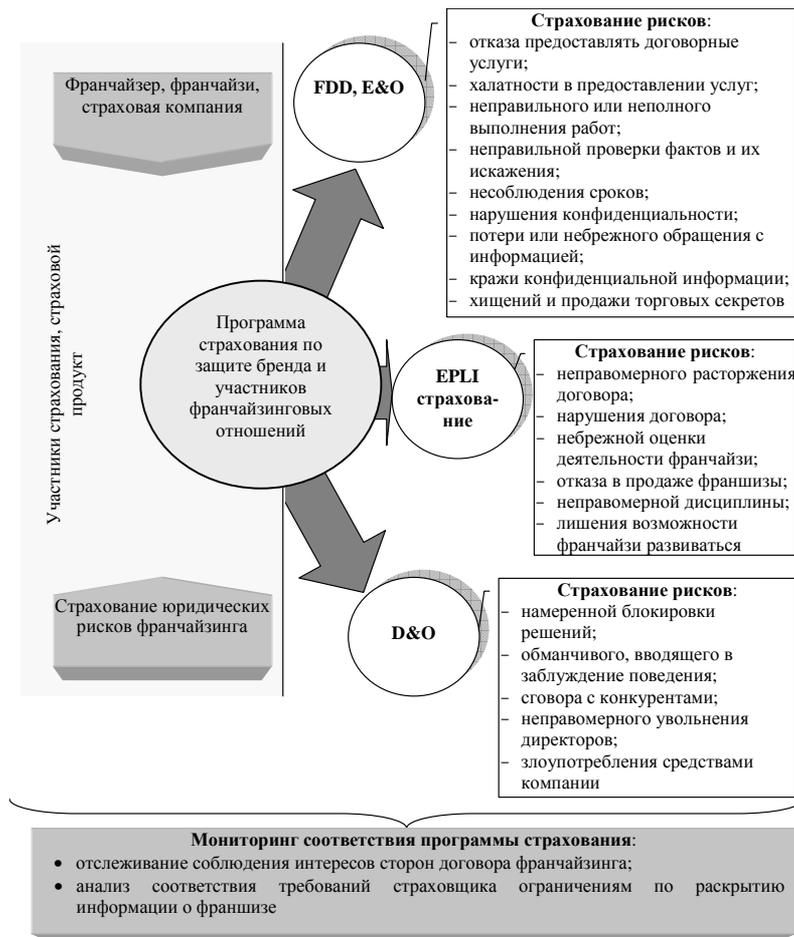


Рис. 2.2. Структура программы страхования рисков франчайзинговой деятельности в сфере общественного питания

Причины возникновения рисков исследователи разделяют в зависимости от уровня развития экономической системы, в рамках которой реализуются франчайзинговые отношения в общественном питании. В результате представлены два подхода к объяснению факторов, провоцирующих возникновение рисков франчайзинговой деятельности – с позиции развивающихся и развитых государств. Анализ существующего научно-практического наследия позволяет сделать вывод о том, что существует широ-

кий перечень различных подходов к классификации и группировке рисков. Каждый из подходов имеет свои достоинства и недостатки. С целью ликвидации первопричин и предупреждения возникновения рисков использования франчайзинговой модели для ведения бизнеса в сфере общественного питания, а не устранения их на каждом конкретном уровне и этапе реализации франчайзинговых отношений мы предлагаем идентифицировать риски через призму двойственной природы франчайзинга, таким образом, выделяя финансовые и юридические риски.

Наработанные способы минимизации рисков в большинстве своем достаточно статичны, что гарантирует достижение определенного результата, но не дает возможности его улучшить либо адекватно отреагировать на нестандартные ситуации и появление новых уязвимых мест. В качестве перспективного способа минимизации юридических рисков ведения франчайзинговой деятельности, который позволит учитывать трансформацию, усовершенствование и инновационные изменения, происходящие в области франчайзинговых отношений и развитии самих франшиз, в работе предложено использовать страхование рисков, включающее FDD – правозащитное страхование, Errors & Omissions – страхование профессиональной ответственности сторон договора, EPLI – страхование гражданской ответственности, D&O (Directors & Officers) – страхование ответственности директоров, акционеров, наблюдательного совета и т.д.

Анализ рисков франчайзинговой деятельности является неотъемлемым этапом оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга. Особый интерес подобная оценка вызывает в контексте особенностей и специфических черт франчайзинговых отношений и франчайзинговой модели ведения бизнеса в целом, что предопределяет необходимость использования эффективных инструментов, позволяющих получить достоверные данные и сделать объективные выводы по результатам оценки.

### **2.3. Методические основы оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга**

Развитие бизнеса с использованием франчайзинга можно рассматривать как обычный инвестиционный проект: независи-

мый предприниматель или предприятие вкладывает средства с целью получения прибыли [56]. В этом случае для оценки эффективности использования франчайзинговой модели ведения бизнеса, в большинстве своем, применяются распространенные в международной и отечественной практике методы анализа инвестиционных проектов.

К наиболее популярным из них относятся:

- финансовый анализ, предусматривающий расчет финансовых результатов реализации проекта только для его непосредственных участников;
- определение срока окупаемости инвестиций: сравнение этого показателя с экономически оправданным сроком окупаемости капиталовложений позволяет сделать вывод о целесообразности инвестирования;
- определение простой нормы прибыли на инвестиции (балансовой рентабельности инвестиций): сопоставление рассчитанного значения показателя с определенным, установленным инвестором порогом позволяет принять решение о начале реализации инвестиционного проекта или отказе от него;
- методы, базирующиеся на дисконтировании, предполагающие расчет следующих показателей: чистой приведенной стоимости, интегральной приведенной стоимости, внутренней нормы рентабельности, индекса доходности [93].

Главное требование, которое выдвигается к данным методиками в процессе оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга, заключается в том, что они должны позволять определять рациональность вступления во франчайзинговую сеть и давать возможность разработать систему франчайзинговых платежей, которая обеспечит стабильность и выгодность функционирования бизнеса в целом.

Однако современная практика и эмпирические исследования доказывают, что непосредственное использование указанных методик дает некорректные результаты и существенно искажает выводы, последнее свидетельствует о том, что они без адаптации к особенностям создания, расширения и функционирования франчайзинговых сетей использоваться не могут [70].

Так, по мнению авторов, нецелесообразно для оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга использовать простые (статические) методы, поскольку

франчайзинговые взаимоотношения носят долгосрочный характер, а для современных экономических систем характерна сравнительно быстрая смена стоимости денежных средств во времени. Именно поэтому основным недостатком этих методов является игнорирование влияния фактора времени на реальную стоимость денежных потоков. Также без должной адаптации и корректировки традиционные методики не позволяют:

- учитывать риски при оценке эффективности инвестиционных франчайзинговых проектов;
- проводить дифференциацию инвестиционных франчайзинговых проектов по отраслям их реализации, что приводит к недостаточному учету влияния окружающей среды;
- обеспечить четкую взаимосвязь между теоретическим направлением инвестиционной деятельности – оценкой эффективности инвестиционных франчайзинговых проектов с помощью экономико-математических моделей и прикладным значением – принятием инвестиционных решений и реализацией инвестиционных франчайзинговых проектов.

Целесообразно выделить следующие особенности франчайзинговой формы организации бизнеса, которые играют решающую роль и должны быть учтены в процессе оценки эффективности инвестиций, необходимых для вхождения во франчайзинговую сеть:

- платный характер франчайзинговых взаимоотношений;
- срочность франчайзинговых взаимоотношений;
- размер и структура капитальных вложений в создание и развитие франчайзингового предприятия.

Необходимо отметить, что в современной динамичной среде существенно возросли требования, предъявляемые инвесторами-франчайзи к определению эффективности инвестиционных франчайзинговых проектов. До недавнего времени считалось, что любое улучшение потребительских свойств продукции обязательно проявит себя и обеспечит соответствующий этому изменению экономический эффект [69]. Однако претерпевшие трансформацию запросы потребителей, увеличившиеся требования рынка, и активизировавшаяся конкурентная среда опровергают данную аксиому.

В современных экономических системах, характеризующихся широким разнообразием, потребительские свойства различных

объектов и мероприятий проявляют себя по-разному. Более того, в зависимости от структуры экономической системы они могут не проявить себя вообще. С другой стороны, сама экономическая система подвержена воздействию многовекторных внешних факторов: конкуренции, инфляции, изменению спроса и т.д. [64]. В условиях действия этих факторов потребительские свойства начинают обнаруживать себя иначе. Например, инфляция обычно не имеет отношения к физическому выражению потребительских качеств, но при этом она прямо влияет на отображение экономической эффективности.

Однако сравнительный анализ существующих методик оценки позволяет утверждать, что в них указанные преобразования не учитываются, соответственно расчет сравнительной эффективности ведения бизнеса с использованием франчайзинговой модели и без нее не может быть осуществлен. В связи с этим на современном этапе актуализируются потребность и необходимость оценивать реальную экономическую эффективность вложений во франчайзинговые проекты вместе со сравнительной и абсолютной эффективностью конкретного инвестиционного предложения.

Таким образом, опираясь на имеющиеся наработки, принимая во внимание их потенциал и недостатки, а также современные вызовы и требования рынка, предложена усовершенствованная методика оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга.

Разработанная авторами методика базируется на современной теории управления, в соответствии с которой франчайзинговая бизнес-модель представляет собой сложную динамическую систему с определенным процессом функционирования. Исходя из этого, постановка задачи конкретизации эффекта, получаемого от капиталовложений в открытие предприятия с использованием франчайзинга, приводит к необходимости применения системы адаптивного управления инвестиционным проектом и предполагает прохождение следующих этапов:

1. Разработка математической модели управления инвестиционным проектом организации бизнеса с использованием франчайзинга.
2. Определение цели управления.
3. Определение критериев эффективности инвестиций.

4. Установление различного рода ограничений на траекторию движения управленческих действий (продолжительность процесса управления, стоимость обслуживания управленческого контура и т.д.).

Рассмотрим эти этапы более подробно.

**Разработка математической модели управления инвестиционным проектом организации бизнеса с использованием франчайзинга.** С точки зрения теории управления для оценки эффективности капиталовложений бизнес, развиваемый с использованием франчайзинговой модели, может быть рассмотрен как «серый ящик» [27] (рис. 2.3). На входе «серого ящика» находится множественный вектор «управленческих действий», который, трансформируясь в неопределенной внутренней системе, на выход уже подается в виде вектора состояния или результата функционирования бизнеса.

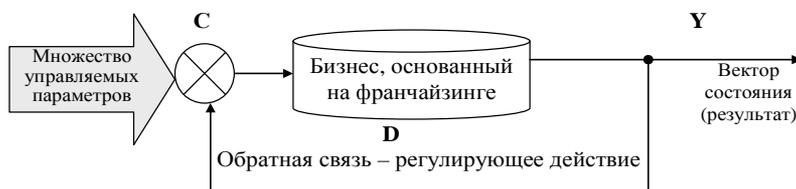


Рис. 2.3. Представление бизнеса в виде «серого ящика»

Под математической моделью управления инвестиционным проектом организации бизнеса с использованием франчайзинга следует понимать совокупность величин, которые полностью определяют количественные и качественные характеристики инвестиционного проекта на начальном периоде, а также условий, ограничений и требований, играющих существенную роль для его будущего состояния. Особенностью математической модели в данном случае, рассматривающей инвестиционный проект франчайзинга в качестве динамической системы, является то, что как вектор состояния, так и вектор выходных переменных системы представляют собой случайные процессы, порождаемые либо случайными возмущениями на входе объекта, либо случайными начальными условиями, либо внешними воздействиями. Выбор вектора уравнения состояния инвестиционного проекта в этом случае является лишь начальным этапом. Согласно рисунку 2.3

математическая модель управления бизнесом с использованием франчайзинга должна содержать, с одной стороны, множество управленческих решений и информационных данных, а с другой – поток информации, способной в совокупности образовать и обеспечить эффективное функционирование обратной связи.

В результате математическая модель, согласно принятым допущениям и условиям, имеет следующий вид:

$$S_u \rightarrow MSu = \{M1i\} \cup \{M2j\}, \quad (2.1)$$

где  $S_u$  – механизм управления инвестиционным проектом;

$MSu$  – модельное описание системы принятия управленческих решений;

$\{M1i\}$  – множество моделей управления франчайзинговым инвестиционным проектом этапа, при  $i=1, n_1$ ;

$\{M2j\}$  – множество моделей управления развитием сферы услуг с использованием франчайзинговой модели ведения бизнеса, при  $j=1, n_2$ .

При формальном представлении франчайзингового предприятия в виде сложной системы наиболее существенными индикаторами, характеризующими его динамику, выступают: абсолютные приросты, темпы роста и прироста.

Если рассматривать зависимость от времени величину  $A(t)$ , то абсолютный прирост с момента  $t_0$  до момента  $t_1$  составит  $\Delta A(t_1) = A(t_1) - A(t_0)$ , дискретный темп роста  $\eta_{t_1} = \frac{A(t_1)}{A(t_0)}$ ,

дискретный темп прироста  $\alpha_{t_1} = \frac{\Delta A(t_1) - A(t_0)}{A(t_0)} = \frac{A(t_1)}{A(t_0)} - \frac{A(t_0)}{A(t_0)} = \eta_{t_1} - 1$ .

**Цель управления** сводится к определению на основе разработанной математической модели таких регулирующих действий  $D$  (рис. 2.3), которые позволяют максимально приблизиться к желаемому результату (вектор  $Y$ ). Достижение эффективности осуществляемых капиталовложений в создание нового участника франчайзинговой сети возможно лишь в том случае, если имеют место управляемость, непрерывный мониторинг и идентифицируемость всех ключевых показателей нового участника, что обуславливает переход к следующему этапу.

**Критерии эффективности инвестиций.** Принимая во внимание тот факт, что на эффективность работы франчайзи в целом и

целесообразность осуществления капиталовложений в частности влияют надежность франчайзера, а также различные типы рисков, присущие многочисленным операциям, сопровождающим подготовку и реализацию инвестиционного проекта, представляется обоснованным в качестве базиса для разработки критериев эффективности инвестиций в развитие бизнеса, основанного на франчайзинговой модели, использовать три концепта: оценка привлекательности франшизы; факторный анализ надежности франчайзера; интегрально-динамическая эффективность инвестиций.

Рассмотрим каждый из концептов подробно.

*Оценка привлекательности франшизы.* Привлекательность франшизы – один из решающих факторов ее конкурентоспособности, поэтому оценка франчайзинговой сети является чрезвычайно важным этапом в процессе проведения анализа эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга. Поскольку большинство параметров привлекательности конкретной франшизы носит субъективный характер, подобная оценка в большинстве своем осуществляется с помощью экспертных методов. Рассмотрение методик опроса экспертов и инструментов анализа транспарентности их мнений, определение степени достоверности полученных результатов охватывают широкий пласт проблемных вопросов и задач и требуют проведения отдельного исследования, поэтому в рамках данного исследования не будем подробно на них останавливаться. Представляется наиболее рациональным охарактеризовать оценку привлекательности франшизы, которая предполагает проведение анализа внешних и внутренних факторов франчайзингового соглашения, имеющих как позитивный, так и негативный характер. Для осуществления оценки привлекательности франшизы в рамках предложенного франчайзером инвестиционного проекта автор предлагает использовать вектор привлекательности франшизы  $P^{(f)}$  в следующем виде:

$$P^{(f)} = f(\alpha, \beta, \lambda, \rho, \omega, \theta, \delta), \quad (2.2)$$

где  $P^{(f)}$  – привлекательность франшизы;

$\alpha$  – конкурентоспособность торговой марки франчайзера;

$\beta$  – объем (перечень) видов экономической и технической помощи, которую предоставляет франчайзер франчайзи;

$\lambda$  – индекс транснациональности франчайзинговой системы;

$\gamma$  – стоимость франшизы;

$\rho$  – роялти;

$\omega$  – требования сети (условия, которые нужно выполнить франчайзи для приобретения лицензии);

$\theta$  – минимальная сумма инвестиций;

$\delta$  – срок окупаемости инвестиций.

При этом  $P^{(f)} \rightarrow \max$ , если

$$\left[ \begin{array}{l} \alpha \rightarrow \max \\ \beta \rightarrow \max \\ \lambda \rightarrow \max \\ \gamma \rightarrow \min \\ \rho \rightarrow \min \\ \omega \rightarrow \min \\ \theta \rightarrow \min \\ \delta \rightarrow \min \end{array} \right]$$

и  $P^{(f)} \rightarrow \min$ , если

$$\left[ \begin{array}{l} \alpha \rightarrow \min \\ \beta \rightarrow \min \\ \lambda \rightarrow \min \\ \gamma \rightarrow \max \\ \rho \rightarrow \max \\ \omega \rightarrow \max \\ \theta \rightarrow \max \\ \delta \rightarrow \max \end{array} \right]$$

Конкурентоспособность торговой марки франчайзера служит одним из важнейших параметров привлекательности франчайзингового инвестиционного проекта, поскольку франчайзинг эффективен в тех сферах, в которых весомым фактором является наличие бренда [49]. Именно поэтому если  $\alpha \rightarrow \max$ , то и  $P^{(f)} \rightarrow \max$ . Франчайзинг обеспечивает определенную защищенность бизнеса. Исходя из этого при принятии решения об инвестировании в покупку конкретной франшизы потенциальный франчайзи особое внимание обращает на перечень и объем видов экономической и технической помощи франчайзера [61]. Чем шире перечень и выше качество услуг, которые франчайзер предоставляет франчайзи, тем привлекательнее будет франшиза, другими словами, если  $\beta \rightarrow \max$ , то и  $P^{(f)} \rightarrow \max$ . Одной из основных целей франчайзинга является быстрое расширение бизнеса, в том числе и перенос деятельности за границу, следовательно, если  $\lambda \rightarrow \max$ , то и  $P^{(f)} \rightarrow \max$ . При подписании франчайзингового соглашения франчайзи платит первоначальный взнос за вхождение в сеть (стоимость франшизы), а в течение действия соглашения осуществляет периодические платежи (роялти) за пользование франшизой. Очевидно, если  $\gamma \rightarrow \min$ , то  $\rho \rightarrow \min$ ,  $P^{(f)} \rightarrow \max$ .

Каждый вид бизнеса требует выполнения определенных условий для успешного его проведения. Однако иногда франчайзеры выдвигают дополнительные требования, такие, как опыт работы в определенной сфере, образование и т.д. Поэтому чем меньше дополнительных условий выдвигает франчайзер потенциальному франчайзи, тем привлекательнее будет инвестиционный проект, иначе говоря, если  $\omega \rightarrow \min$ , то  $P^{(f)} \rightarrow \max$ . Каждая отрасль экономической деятельности требует определенного размера инвестиций, но чем меньше объем необходимых инвестиций для открытия бизнеса и чем быстрее они окупаются, тем привлекательнее будет франшиза, то есть если  $\theta \rightarrow \min$  и  $\delta \rightarrow \min$ , то  $P^{(f)} \rightarrow \max$ .

*Факторный анализ надежности франчайзера.* Зарубежные исследователи L. Altinay, M. Wookes [2] на основании проведенного многомерного факторного анализа 14 франчайзинговых сетей выявили ключевые детерминанты, которые в наибольшей степени характеризуют надежность франчайзера: численность работников, внеоборотные активы, оборотные активы, уставный капитал, долгосрочные обязательства, расходы. Ориентируясь на эти результаты, с целью комплексного исследования влияния факторов надежности франчайзера на эффективность инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга по показателю чистого дохода следует использовать следующую регрессионную модель:

$$Y = 0,4726X_1 + 0,7543X_2 + 0,2751X_3 - 0,2751X_4, \quad (2.3)$$

где  $Y$  – результирующий показатель доходности франчайзингового инвестиционного проекта;

$X_1$  – уставный капитал;

$X_2$  – материальные активы;

$X_3$  – узнаваемость и имидж продукта;

$X_4$  – корпоративный дизайн помещений.

Перечень указанных факторов, определяющих результативность вложений в приобретение франшизы, а также регрессионная модель, позволяющая установить степень их влияния, дают возможность будущему предпринимателю оценить эффективность вхождения в ту или иную франчайзинговую сеть, целесообразность сотрудничества с тем или иным франчайзером и перспективность использования его бренда.

Одновременно отметим, что помимо определения рациональности вступления во франчайзинговую сеть для франчайзи в процессе оценки эффективности инвестиционного проекта, как уже отмечалось ранее, также критически важным является объективный и достоверный расчет системы франчайзинговых платежей, которые будут выгодны всем заинтересованным сторонам. Диссертант, используя инструментарий факторного анализа, для осуществления необходимых расчетов предлагает использовать следующую модель:

$$(y_1 + y_2) = C \times (P_{fm}Q_{fm} - B_{fm} + B_{fb} + P_bQ_b - B_b - P_mQ_m + B_m), \quad (2.4)$$

где  $(y_1 + y_2)$  – система платежей малого предприятия большому;

$C$  – коэффициент, отражающий платежи малого предприятия большому (для расчетов в данной работе рассматривалось  $C = 0,5$ );

$P_{fm}Q_{fm}$  – объем выручки (прибыли), которую может получить малое предприятие при взаимодействии с крупным предприятием на основе франчайзинга;

$B_{fm}$  – расходы малого предприятия при взаимодействии с большим предприятием на основе франчайзинга (за исключением роялти и первоначального взноса, выплачиваемых крупному предприятию);

$B_{fb}$  – затраты крупного предприятия при взаимодействии с малым предприятием на основе франчайзинга (включая расходы на предоставление услуг по проведению маркетинговых исследований, обучению и т.д.);

$P_bQ_b$  – оценка величины выручки (дохода), которую может обеспечить себе автономно действующее крупное предприятие (в данном случае предполагается, что и большое, и малое предприятия могут создать на данной территории одинаковые по своим производственным возможностям объекты, обусловленные спецификой данной территориальной единицы, выявленной на основе маркетинга);

$B_b$  – суммарные расходы автономно функционирующего большого предприятия;

$P_mQ_m$  – величина выручки (дохода), которую может обеспечить себе автономно действующее малое предприятие;

$B_m$  – суммарные расходы автономно функционирующего малого предприятия.

*Интегрально-динамическая эффективность инвестиций.* Использование положений системной динамики дает возможность проследить эффективность отдельных технологий, которые в разные периоды времени по-разному используют имеющиеся в наличии ресурсы [40]. Это открывает широкие возможности для исследования динамического эффекта осуществляемых капиталовложений и мероприятий в процессе перехода к франчайзинговой модели построения бизнеса. Расчет динамического эффекта будет наиболее объективным и адекватным современным требованиям экономических систем в случае его дополнения интегральной эффективностью инвестиционного франчайзингового проекта, которая позволит учесть совокупность всех эффектов, получаемых за весь расчетный период. Аргументируем необходимость предложенной комбинации.

С одной стороны, именно динамический эффект наиболее полно характеризует результат фактического изменения технологии ведения бизнеса в конкретном временном периоде. Динамическая эффективность позволяет на первоначальном этапе отследить изменение затрат при переходе от обычной системы ведения бизнеса к франчайзинговой модели и учесть все соответствующие данному процессу изменения прибыли. Динамический эффект, получаемый от реализации инвестиционного франчайзингового проекта путем создания нового участника франчайзинговой сети, отличается от статического эффекта тем, что он учитывает не только видоизменение самой технологии, но и изменение условий функционирования предпринимателя. С другой стороны, размер инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга достаточно велик, но в то же время и рыночная стоимость основных фондов франчайзингового предприятия также остается высокой даже на момент окончания срока действия франчайзингового соглашения. Это связано с тем, что до последнего дня срока действия договора франчайзинга предприятие франчайзи осуществляет определенную предпринимательскую деятельность и обладает всеми необходимыми для этого активами.

Таким образом, с учетом вышеизложенного именно интегрально-динамическая эффективность, опирающаяся на интегральную приведенную стоимость инвестиций в открытие франчайзингового предприятия, позволяет отобразить в денежных единицах абсолютную сумму эффекта, получаемого франчайзи от

осуществления капитальных вложений. Интегральная приведенная стоимость характеризует объем прибыли на вложенный капитал [95].

Определяется интегральная приведенная стоимость путем сравнения инвестиционных затрат на открытие франчайзингового предприятия с результатами его функционирования. При этом все осуществляемые затраты и получаемые доходы приводятся ко времени начала реализации проекта (момента подписания франчайзингового договора) посредством использования особого коэффициента – дисконта. Показатель интегральной приведенной стоимости инвестиционного проекта рассчитывается за определенный период, которым является срок действия франчайзингового соглашения.

Опираясь на методику определения интегральной приведенной стоимости типовых инвестиционных проектов, путем представления ликвидационной стоимости инвестиций на вхождение во франчайзинговую сеть в виде разницы между ликвидационной стоимостью чистых активов франчайзи и ликвидационной стоимостью его нематериального актива (право пользования объектами интеллектуальной собственности франчайзера на момент окончания срока действия франчайзингового соглашения) автором разработана формула для расчета интегральной приведенной стоимости инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга, которая имеет следующий вид:

$$S_p = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{ч_t} + A_t - P_{i_t}}{(1+r)^{t-1}} + \frac{S_{лл_1} - S_{лл_1}}{(1+r)^{T-1}}, \quad (2.5)$$

где  $S_p$  – интегральная приведенная стоимость инвестиционного проекта создания и функционирования бизнеса с использованием франчайзинга, руб.;

$\Pi_{ч_t}$  – чистая прибыль франчайзингового предприятия в  $t$ -м году, руб.;

$A_t$  – амортизационные отчисления в  $t$ -м году, руб.;

$P_{i_t}$  – инвестиционные расходы на создание и развитие франчайзингового предприятия в  $t$ -м году, руб.;

$S_{лл_1}$  – ликвидационная стоимость чистых активов франчайзингового предприятия на момент окончания срока действия франчайзингового договора, руб.;

$S_{лфт}$  – ликвидационная стоимость нематериального актива – прав пользования объектами интеллектуальной собственности франчайзера на момент окончания срока действия франчайзингового соглашения, руб.;

$r$  – ставка дисконтирования, принятая для оценки проекта;

$t$  – номер года расчетного периода,  $t = 1, \dots, T$ ;

$T$  – срок действия франчайзингового соглашения, год.

Положительное значение показателя интегральной приведенной стоимости свидетельствует о превышении доходов, получаемых от реализации инвестиционного проекта по созданию и функционированию бизнеса с использованием франчайзинговой модели, над осуществляемыми инвестиционными затратами.

Очевидно, что предложенная формула позволяет сформировать обобщенное видение об эффективности осуществления капиталовложений в бизнес-проект по открытию франчайзингового предприятия. Наиболее детализированное представление может быть получено путем оценки уровня доходов от реализации проекта на единицу затрат, а также интенсивности возврата вложенных в проект средств. Провести такую оценку помогут рассмотренные ниже показатели индекса доходности и внутренней нормы рентабельности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга. Порядок расчета значений этих показателей по аналогии с интегральной приведенной стоимостью инвестиционного проекта разрабатывался, опираясь на формулы для расчета типичных инвестиционных проектов путем включения в них денежных доходов инвестора ликвидационной стоимости осуществленных инвестиций франчайзи.

Индекс доходности инвестиционного проекта по развитию бизнеса с использованием франчайзинга ( $I_n$ ) характеризует уровень доходов, получаемых от реализации проекта, на каждую денежную единицу, инвестированную в проект, то есть уровень эффективности вложений:

$$I_n = \left[ \sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t}{(1+r)^{t-1}} + \frac{S_{ллт} - S_{ллт}}{(1+r)^{T-1}} \right] \div \sum_{t=1}^T \frac{P_t}{(1+r)^{t-1}}. \quad (2.6)$$

Инвестиционный проект можно считать эффективным, если значение индекса доходности больше единицы. Внутренняя норма рентабельности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинговой модели ( $H_p$ ) представляет собой такую

расчетную ставку дисконтирования, при которой индекс его прибыльности будет равен единице, другими словами, доходы от реализации проекта тождественны осуществленным инвестиционным затратам. Внутренняя норма рентабельности рассчитывается следующим образом:

$$I_n = \left( \sum_{t=1}^T \frac{P_{u_t} + A_t}{(1+r)^{t-1}} + \frac{S_{лu_t} - S_{лф_t}}{(1+r)^{T-1}} \right) + \sum_{t=1}^T \frac{P_{i_t}}{(1+r)^{t-1}}. \quad (2.7)$$

Показатель внутренней нормы рентабельности характеризует интенсивность возврата вложенных в инвестиционный проект средств, поскольку его значение зависит не только от абсолютных размеров номинального денежного дохода, получаемого от участия во франчайзинговой сети, и осуществленных номинальных инвестиционных затрат, но и от распределения указанных денежных потоков по годам в течение срока действия франчайзингового соглашения. Эффективным считается проект, для которого значение внутренней нормы рентабельности превышает условную стоимость вложенного во франчайзинговый бизнес капитала, например, ставку долгосрочных банковских кредитов.

Для получения обобщенной оценки по всем направлениям исследования целесообразно использовать матрицу, где ряды  $i = 1, \dots, n$  обозначают соответствующие показатели эффективности, а  $j = 1, \dots, m$  – формируют столбцы определенных направлений оценки. В таком случае общий интегральный показатель эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга будет иметь вид:

$$IP_0 = \sqrt{\sum_{i=1}^n R_j \Delta_{ij}^2}, \quad (2.8)$$

где  $R_j$  – коэффициент значимости  $j$ -го направления оценки;

$\Delta_{ij}$  – абсолютное отклонение фактического значения  $i$ -х показателей  $j$ -го направления оценки от базового значения.

Определить коэффициент значимости направлений оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга можно с помощью использования уже упомянутого ранее метода экспертной оценки.

**Установка различного рода ограничений на траекторию движения управленческих действий.** Принимая во внимание тот факт, что целью осуществления инвестиций в развитие бизне-

са с использованием франчайзинга является максимизация стоимости франчайзингового предприятия на заданном интервале времени  $i$ , в состав первоочередных ограничений для управленческого контура необходимо включить следующие условия:

- франчайзи должен получать доходы от инвестиций не ниже, чем в случае осуществления любого другого альтернативного инвестирования;
- франчайзи должен получать уровень доходов не ниже того, что способен покрыть его расходы (в том числе кредиты);
- вступительные платежи не должны быть слишком высокими, чтобы срок окупаемости инвестиций не превысил предельно допустимые рамки.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы. Методические и инструментальные средства оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга в большинстве своем базируются на традиционных приемах анализа типового инвестиционного проекта. Однако специфические особенности франчайзинговых отношений, которые не учитываются в обычных алгоритмах и схемах, приводят к тому, что полученные результаты содержат неприемлемый уровень ошибки, влекущий за собой формулировку некорректных выводов и рекомендаций. Таким образом, сложившаяся ситуация, отсутствие научно обоснованных подходов актуализировали необходимость использования адаптированной, уточненной методики оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга.

С учетом имеющихся наработок, выявленных в процессе исследования проблем, трудностей и особенностей франчайзинговых отношений, а также требований к оценке эффективности и целесообразности осуществления капиталовложений в развитие бизнеса с использованием франчайзинговой модели предложена усовершенствованная методика, позволяющая с необходимой степенью достоверности и адекватности провести необходимый анализ и оценку. Методика базируется на современной теории управления, которая позволяет представить франчайзинговую модель в виде сложной динамической системы с определенным процессом функционирования.

Разработанная авторами процедура оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга пред-

полагает прохождение четырех взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов, с помощью которых формализуется процесс определения целей и задач инвестиционного проекта, а также направлений управленческого воздействия; конкретизируются критерии эффективности инвестиций и устанавливаются различного рода ограничения на траекторию движения управленческих действий. Подобное деление считается целесообразным и оправданным, поскольку от того, насколько корректно будут поставлены цели, сформулированы критерии эффективности и определены ограничения для управленческого контура, зависит оптимальность развития бизнеса с использованием франчайзинговой модели.

Критерии эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинговой модели определены на базе триады концептов: оценка привлекательности франшизы, факторный анализ надежности франчайзера, интегрально-динамическая эффективность инвестиций. Использование на практике триединой основы для анализа эффективности позволит учесть влияние разнообразных факторов и детерминант, которые отличаются друг от друга и характеризуют различные аспекты целесообразности и оптимальности реализации инвестиционного франчайзингового проекта, что в результате поможет преодолеть неоднозначность оценки влияния окружающей среды и в итоге получить точный и достоверный результат. Помимо этого, в рамках усовершенствованной методики с целью определения целесообразности вступления предпринимателя во франчайзинговую сеть предложена методика расчета и выбора оптимальной системы франчайзинговых платежей, которая способна обеспечить обоюдную прибыльность и выгодность как для франчайзи, так и для франчайзера.

Изученные теоретические аспекты внедрения и развития франчайзинга в сфере услуг, анализ зарубежного опыта его использования в ресторанном бизнесе, а также в направлении повышения инновационности предпринимательской деятельности, формулировка методических положений создания системы франчайзинга в современных условиях легли в основу разработки научно-практических рекомендаций усовершенствования франчайзинговых отношений и предопределили направленность и концептуальную основу следующей главы исследования.

# **Глава 3. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

## **3.1. Франчайзинговая модель организации ресторанного бизнеса в России**

Особенности организации франчайзинговой модели хозяйствования на предприятиях общественного питания определяют виды и методы франчайзинга и, в целом, модель его функционирования, которая используется в отечественной и зарубежной практике в соответствии с регламентирующими франчайзинговые взаимоотношения нормативно-правовыми актами как на национальном, так и на международном уровне. Отличительные черты франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса проявляют себя уже на первоначальном этапе становления, а именно: в процессе оценки возможности включения конкретного предприятия во франчайзинговую сеть, параметры деятельности которого должны удовлетворять всем необходимым требованиям [50].

Следует отметить, что существующее на сегодняшний день в отечественной практике методическое обеспечение разработки франчайзинговой модели организации бизнеса в сфере общественного питания не способно удовлетворить уровень потребностей участников франчайзинговых отношений и ответить на все вызовы и требования современного рынка. В связи с этим, учитывая цели и задачи проводимого диссертационного исследования, представляется целесообразным разработать современную, гибкую модель организации ресторанного бизнеса в России, кото-

рая позволит использовать наиболее эффективный и действенный инструментарий планирования, прогнозирования, бюджетирования, учета и контроля, что в целом предоставит возможность сформировать объективную информацию, которая станет основой экономического анализа целесообразности ведения бизнеса на основе франчайзинга.

По мнению авторов, франчайзинговая модель должна базироваться именно на экономической информации, поскольку является ключевой составляющей в процессе принятия обоснованных управленческих решений, касающихся выбора партнера и позволяющих обезопасить участников от возможных рисков, присущих как франчайзеру, так и франчайзи; оптимизировать налоговую нагрузку, которая, бесспорно, влияет на эффективность деятельности участников франчайзинговых отношений, и обеспечить прибыльность реализуемого бизнес-проекта.

Прежде чем приступить к разработке самой модели, сформулируем основные требования, выдвигаемые к моделям подобного рода, и конкретизируем возможности, которая она должна предоставить франчайзеру и франчайзи в процессе ее использования:

1. Обосновать жизнеспособность концепции франчайзинга на практике, ее приемлемость и исключительность для потребителей.

2. Определить проблемные сферы, что позволит франчайзеру, в случае необходимости, найти варианты решения, касающиеся выбора наиболее эффективных методов и инструментов маркетинга; повышения привлекательности, доступности продукции и услуг; запуска рекламы; соблюдения местного законодательства, нормативов строительства, норм противопожарной безопасности, требований охраны здоровья, городского планирования и землеустройства; выбора планировки и оборудования; обучения персонала; оптимизации налогообложения, включая НДС, оплату таможенных и акцизных сборов; а также прочих факторов правового и хозяйственного характера.

3. Предоставлять франчайзеру возможность экспериментировать с планированием, повышать экономическую эффективность затрат и ресурсов, определять наилучшее сочетание оборудования и оформление интерьера и т.д.

4. Приобрести фактический и потенциальный опыт размещения и организации заведения общественного питания, опреде-

лить наиболее приемлемый режим работы, включая часы работы персонала.

5. Определить потребности в обучении не только в отношении оперативной деятельности предприятия, но и в области бухгалтерского учета, анализа, менеджмента. Особое внимание должно быть уделено овладению навыками работы с простыми и эффективными бухгалтерскими системами, системами управления запасами.

6. Позволить франчайзеру разрабатывать методические пособия, пошаговые инструкции организации оперативной деятельности. Моделируемые ситуации должны обеспечить основной материал для этого пособия.

В вышеприведенном списке значительное внимание авторами уделено фактору обучения, поскольку в большинстве случаев в роли франчайзи функционируют субъекты малого предпринимательства, для которых важным является получение необходимых знаний и опыта, позволяющих правильно и эффективно организовывать свой бизнес. Участие малого бизнеса актуализирует проблему асимметричной информации, следствием которой может стать неадекватное реагирование субъектов малого бизнеса на различные аспекты сотрудничества, приводящие к поглощению слабых субъектов хозяйствования более сильными.

Представляется, что в рамках франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в России для постепенного перехода предприятия от концепции развития франчайзинга к конкретным организационно-техническим мероприятиям целесообразно выделить шесть ключевых этапов:

- стратегический анализ;
- выбор франчайзинговой стратегии;
- выбор направлений деятельности для реализации стратегии;
- выбор методов реализации стратегии;
- оценка стратегического выбора;
- подготовка организационных программ и бюджетов.

Общая схема франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в российских условиях представлена на рис. 3.1.

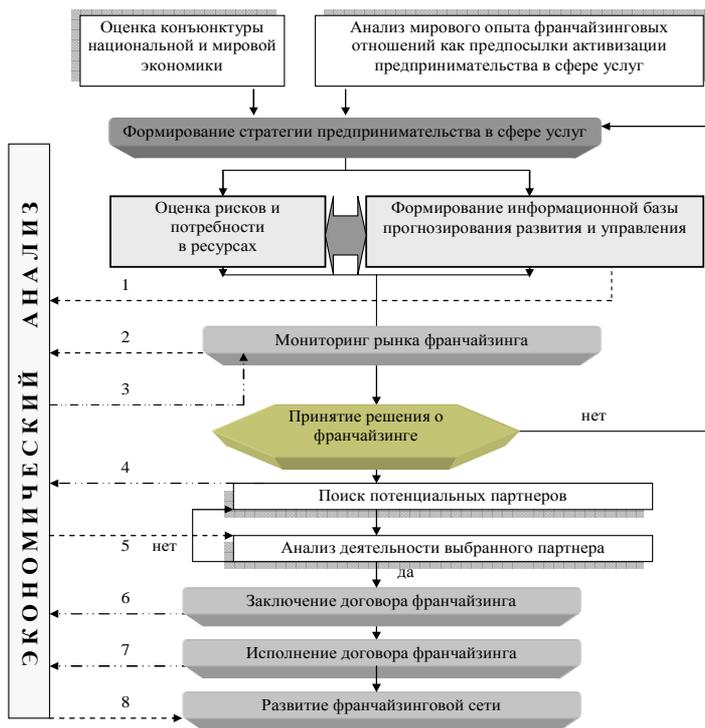


Рис. 3.1. Франчайзинговая модель организации ресторанного бизнеса в России:

- > – использование плановой и фактической учетной информации для анализа;
  - > – обратная связь для проверки адекватности и эффективности модели;
- 1 – использование наряду с плановой документацией экономического отдела данных инвентаризации, первичных и сводных документов бухгалтерского учета, счетов; 2 – использование экономической документации внутреннего и внешнего рынка; 3 – учет расходов, понесенных при осуществлении мониторинга рынка франчайзинга; 4 – учет расходов, понесенных в связи со сбором информации о потенциальном контрагенте; 5 – использование информации для расчета экономических показателей деятельности; 6 – учет расходов, понесенных на организацию проведения переговоров и командировки, а также прав и обязательств в момент подписания договора (расходы на регистрацию договора); 7 – учет франчайзинговых операций; 8 – использование плановой и фактической экономической информации для развития франчайзинговой сети

В соответствии с выделенными этапами на первом из них проводится стратегический анализ, который включает:

- исследование внешней и внутренней среды, в которой предстоит работать предприятию;
- изучение (оценку) собственных ресурсов, которые имеет предприятие в своем распоряжении;
- выявление факторов влияния и их оценку.

Цель проведения анализа – понимание и оценка своих стратегических возможностей. На этом этапе менеджерам следует проанализировать природу явлений и состояний внешней и внутренней среды, выявить ключевые переменные, которые будут влиять на работу предприятия. Для этого используется аналитическая информация внутреннего и внешнего рынка. Обязателен на данном этапе учет затрат, понесенных при осуществлении мониторинга, потому как они очень важны для дальнейших расчетов эффективности разрабатываемой модели. На рис. 3.2 представлена схема и методический инструментарий проведения анализа внешней и внутренней среды.

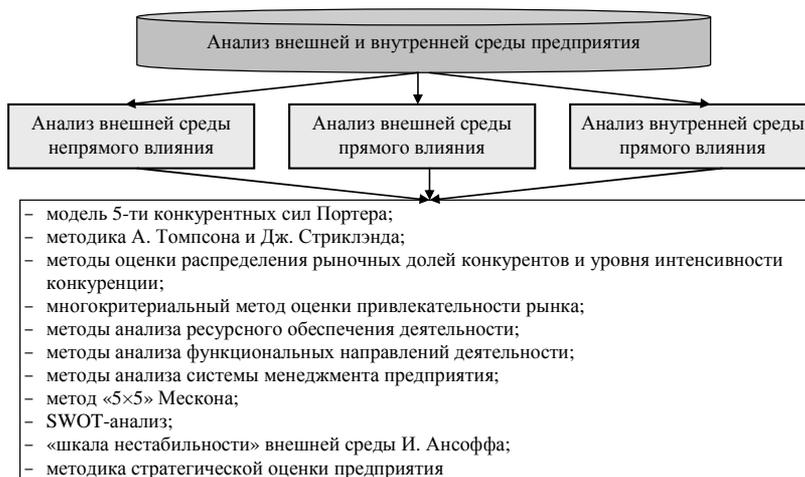


Рис. 3.2. Элементы и инструменты стратегического анализа

Собственное положение участника франчайзинговых отношений представляется как возможность противостоять влиянию негативных факторов и поддерживать влияние положительных.

Кроме идентификации внутренних и внешних факторов необходимо также оценить их важность, степень влияния и вызываемую ими неопределенность. Данный этап также предполагает оценку конкурентного положения относительно основных игроков на рынке. С помощью анализа конкурентных позиций устанавливается ожидаемая перспективность тех или иных видов деятельности. Уровень результатов, на которые может рассчитывать предприятие, пользуясь своими конкурентными преимуществами, отражает существующий потенциал предприятия.

К результатам первого этапа моделирования можно отнести:

- оценку собственных сил и слабостей;
- оценку собственных ресурсов и формулировку соответствующих ограничений;
- оценку факторов влияния, имеющихся возможностей и угроз;
- оценку собственных конкурентных преимуществ с точки зрения стратегической перспективы.

На рисунке 3.3 представлена блок-схема реализации первого этапа модели.

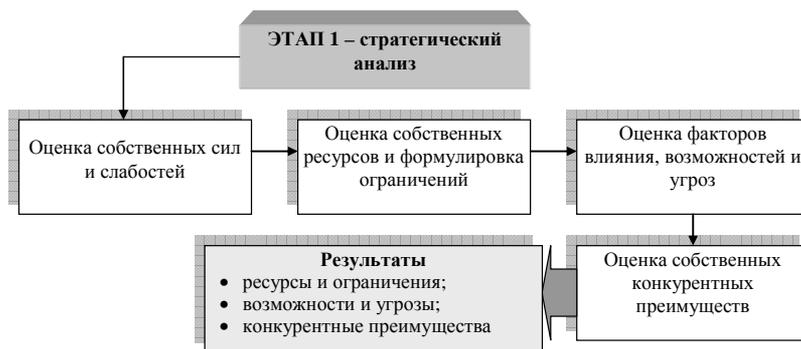


Рис. 3.3. Схема первого этапа реализации франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в отечественных условиях

В завершение процесса оценки потенциальной возможности расширения франчайзинговой сети на базе конкретного предприятия питания предлагается использовать успешный зарубежный опыт в части проведения нескольких пробных операций, призванных составить основу для реализации управленческих и фи-

нансовых аспектов организации франчайзинговой модели бизнеса на предприятиях общественного питания. Как и любому другому процессу организации на предприятии, процедуре становления франчайзинговой модели должна предшествовать оценка возможности создания системы франчайзинга на базе того или иного предприятия питания, которая предполагает рассмотрение следующих детерминант:

1. Концепция предприятия (включая изготовленные блюда и предоставляемые услуги) должна подтверждаться успешной практикой и доказывать свою эффективность.

2. Хозяйственная система, способы организации бизнеса, социальный имидж предприятия должны быть яркими и отчетливыми.

3. Должен существовать действенный механизм успешной передачи системы и методов ведения бизнеса другим участникам сети.

4. Прибыль от использования франчайзинговой модели должна быть достаточной, чтобы обеспечить франчайзи: окупаемость капиталовложений; рациональную оплату труда; возможность выплачивать франчайзеру обоснованное вознаграждение за консультации и услуги, которые им предоставляются.

5. Доход франчайзера от расширения сети обязан покрывать его накладные расходы и приносить ожидаемую прибыль.

В конце первого этапа следует сформировать четкое представление о том, насколько можно улучшить результаты работы, изменив конкурентную франчайзинговую стратегию в соответствующих видах деятельности предприятия.

На втором этапе моделирования проводится непосредственно выбор франчайзинговой стратегии, а именно:

- сравнение перспектив предприятия в различных формах и моделях общественного питания (фаст-фуд, элитный ресторан, фуд-корт, кофейня, кафе среднего уровня, закусочная и т.д.) либо в различных кухнях;
- идентификация альтернативных стратегий;
- выявление приоритетов и распределение ресурсов между ними;
- анализ путей диверсификации.

Фактически на этом этапе выполняется стратегическое планирование и формируется базовая стратегическая программа предприятия. Формулировка франчайзинговой стратегии заключается в установлении соответствия собственных возможностей условиям внешней среды, определении того, какие технологические, финансовые и рыночные ноу-хау (являющиеся доступными по цене и технологическому оснащению) следует внедрять в потенциальные области деятельности. Одновременно следует проанализировать и позиции конкурентов (их расположение по отношению к потенциальному ресторану, конкурентоспособность на данном сегменте рынка) с целью осознания собственных перспектив и определения сфер, в которых заведение может стать лидером, а в каких – аутсайдером и даже банкротом. Эксклюзивное право франчайзи на определенную территорию по договору франчайзинга исключает конкуренцию между предприятиями одной франчайзинговой сети, но не гарантирует отсутствия аналогичного или смежного бизнеса, потенциально способного повлиять на эффективность вновь создаваемого заведения. Практика франчайзинга убедительно доказывает, что франчайзи, находясь в непосредственной близости к потребителям, более четко улавливают их настроения, колебания спроса и условия конкуренции. В McDonald's не скрывают, что именно франчайзи обогатили меню целым рядом новых предложений, которые принесли компании значительную выгоду [53].

При этом сравнивая себя с конкурентами, отдельное внимание целесообразно уделить происхождению франшизы, ее «национальности», т.к. страновая принадлежность определяет и специфику стратегического планирования. В таблице 3.1 представлена сравнительная характеристика ключевых элементов стратегического планирования франчайзинга в ресторанном бизнесе в разных странах мира.

Выявление (идентификация) альтернативных франчайзинговых стратегий включает также анализ путей диверсификации. Диверсификация дает синергетический эффект и поэтому является важным стратегическим преимуществом, но требует высокого уровня координации подразделений в рамках различных бизнес-процессов или сочетания нескольких подразделений и сосредоточения управления ими в одних руках.

Таблица 3.1

**Особенности планирования ресторанных франшиз  
в Америке, Азии и России**

Характеристики планирования	Америка	Азия	Россия
Распространенные виды планирования	Стратегическое, финансовое бюджетирование	Стратегическое	Стратегическое, финансовое бюджетирование, маркетинговое, оперативное, тактическое
Цели планирования	Высокая рентабельность, рост прибыли	Увеличение доли рынка, рост объемов реализации и прибыли	Укрепление конкурентной позиции на рынке, рост прибыли, выход на зарубежные рынки
Детализация планов и бюджетов	Поквартально и ежемесячно	Поквартально	Поквартально и ежемесячно
Объекты планирования	Годовой план, годовой бюджет, финансовый план	5-летний стратегический план, оперативные планы	Сводный бюджет, другие бюджеты, планы и сметы отделов, стратегические планы
Временной горизонт	1 год (годовой план, бюджет)	5 лет (стратегические планы на перспективу)	1 год (сводный бюджет)
Способ планирования	«Сверху-вниз»	«Сверху-вниз»	«По кругу»

Ключевой предпосылкой принятия решения об использовании франчайзинговой формы ведения бизнеса в сфере общественного питания служит определение франчайзи на основании собранной и обработанной соответствующим образом с использованием экономических приемов информации, требуемого объема ресурсов, которые необходимы для выполнения договора. Назначением экономического анализа на данном этапе является предоставление информации для определения объема необходимых ресурсов в натуральном и стоимостном выражении.

Интегральную оценку необходимого объема ресурсов, определяющих масштаб деятельности будущего франчайзингового

бизнеса, в рамках разрабатываемой модели автор предлагает проводить с помощью показателей производственного, финансового и рыночного потенциалов. Размер каждого из потенциалов обуславливается его составляющими показателями. Так, показатели оценки необходимых ресурсов имеют следующий вид:

1. Производственные ресурсы:

$$VP = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\}.$$

2. Финансовые ресурсы:

$$FP = \{y_1, y_2, y_3, \dots, y_n\}.$$

3. Рыночные ресурсы:

$$RP = \{z_1, z_2, z_3, \dots, z_n\}.$$

В обобщенном виде когнитивная модель групп ситуаций, связанных с развитием масштаба деятельности франчайзингового предприятия, включая рыночный, финансовый и производственный потенциалы, а также управление имеющимися в распоряжении ресурсами, с учетом влияния факторов макро- и микросреды приобретает следующий вид:

$$\begin{aligned} \pm \sum_{l,f,g=2}^n k_l p_f m_g &= \pm \sum_{i,j=1}^n t_i e_j \\ \pm k_1 p_1 m_1 \pm \sum_{l,f,g=3}^n k_l p_f m_g &= \pm \sum_{i,j=1}^n t_i e_j \\ \dots & \\ \pm \sum_{l,f,g=1}^{n-1} k_l p_f m_g &= \sum_{i,j=1}^n t_i e_j \end{aligned}$$

где  $p_f, f = 1, \dots, n$  – факторы микросреды;

$e_j, j = 1, \dots, n$  – факторы макросреды;

$k_l, l = 1, \dots, n$  – степень связи между факторами;

$t_i, i = 1, \dots, n$  – степень влияния факторов макросреды на факторы микросреды;

$m_g, g = 1, \dots, n$  – степень влияния факторов микросреды на ситуацию.

Таким образом, в процессе формирования базовой стратегической программы развития ресторанного франчайзинга в российских условиях необходимо учитывать:

- общую (базовую) франчайзинговую стратегию развития сферы общественного питания в стране, согласно которой пред-

приятие собирается конкурировать или достигать совершенства, используя ключевые факторы успеха;

- соответствие услуг, которые предполагается продавать, возможностям предприятия и требованиям рынка;
- технологические преимущества выбранной франшизы;
- объем рынка;
- поддержку выбранного формата ресторана, его концепцию и кухню потребителями, общественными организациями, законодательством региона и т.д.;
- маркетинговые исследования в процессе принятия решения о выходе на рынок с новым заведением общественного питания;
- возможности уклонения от рынка с высокой конкуренцией и удовлетворенными покупателями;
- возможности избежать участия на динамичных рынках с частой сменой продуктов;
- альтернативные направления, по которым ресторан может развиваться;
- альтернативные методы, с помощью которых определенное направление развития может быть достигнуто;
- существующий потенциал организации.

Выбор франчайзинговой стратегии также предполагает определение ожидаемых результатов с использованием методов прогнозирования, маркетинговых исследований в рамках методики инвестиционной деятельности, которая включает в себя:

- разработку инвестиционного проекта;
- оценку ожидаемых потоков денежных средств;
- определение источников и структуры финансирования проекта;
- определение эффективности путем расчета чистого дисконтированного дохода (Net Present Value); внутренней нормы доходности (Internal Rate of Return); индекса доходности (Profitability Index); срока окупаемости (Payback Period) и пр.

В рамках разрабатываемой модели предлагается использовать также два дополнительных критерия:

1. Динамический критерий окупаемости, предусматривающий динамическое превышение размера эффекта (ЭФ) (образованного за счет полученной прибыли и реальной экономии) над капи-

тальными вложениями (далее капитальные вложения – КВ) в данный проект, т.е.  $\sum \Delta\Phi \leq \text{КВ}$  без дисконтирования.

2. Критерий сопоставления периода окупаемости проекта  $T_{\text{ок./пр.}} = \sum \Delta\Phi / \text{КВ}$  с фактическим размером срока окупаемости капитальных вложений в данной экономической системе  $T_{\text{ок./сис.}}$ .

Использование вышеприведенных методов позволяет сформировать базовый план поступлений и выплат денежных средств. После этого необходимо осуществить анализ влияния определенных внешних и внутренних факторов на величину входных и выходных денежных потоков и с использованием методов имитационного моделирования определить множество возможных ситуаций и сценариев.

На рисунке 3.4 представлен пример имитационной модели планирования и управления стратегическими ресурсами франчайзингового предприятия в ресторанном бизнесе.



Рис. 3.4. Имитационная модель планирования и управления стратегическими ресурсами франчайзингового предприятия в ресторанном бизнесе

Принимая во внимание ожидаемые результаты, потенциальные угрозы и возможности использования франчайзинга в ресторанном бизнесе, на данном этапе моделирования определяются

перспективные цели и задачи создания нового предприятия в форме программ, которые являются результатами второго этапа. Рисунок 3.5 отображает схему прохождения второго этапа франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в российских условиях.



Рис. 3.5. Схема прохождения второго этапа франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в российских условиях

На основе полученной на предыдущих этапах информации на третьем этапе определяются направления деятельности для реализации выбранной базовой франчайзинговой стратегии, которые обуславливают поиск потенциальных партнеров. Особенно важным на данном этапе является учет фактически понесенных расходов на поиск потенциальных партнеров для последующей их капитализации. Данная информация особенно важна, поскольку в будущем повлияет на налогообложение в части суммы выделенного налогового кредита. Соответственно, дальнейшие действия заключаются в анализе деятельности выбранного партнера путем расчета экономических показателей на основе данных финансовой отчетности и сравнения их с установленными нормативами.

Выбор направлений деятельности для реализации стратегии и соответственно будущих партнеров предполагает рассмотрение следующих возможностей:

- присутствие на рынке с большим эффектом (рыночное проникновение);
- присутствие на новых рынках (развитие рынка);
- разработка новых форматов и услуг (развитие продуктов);

- разработка новых концепций и продуктов для продажи на новых рынках (диверсификация).

После того как выбранная концепция франчайзинга утверждена, следует провести одну, а лучше несколько пробных операций. Количество необходимых пробных операций зависит от того, насколько место их проведения является типичным для планируемых мероприятий. Другими словами, в процессе организации ресторанного бизнеса с использованием франчайзинга речь идет о проведении так называемого «пилотного проекта». В процессе выбора направлений деятельности для реализации выбранной франчайзинговой концепции в ресторанах «пилотные» проекты являются инструментами, посредством которых обеспечивается передача опыта от франчайзера к франчайзи и использование которых непосредственно повлияет на будущую доходность всех участников франчайзинговых отношений.

В том случае, когда жизнеспособность концепции доказана эмпирическим путем, это не означает, что исчезла потребность в проведении последующих пробных операций. По факту они являются уже наследием компании. По мнению авторов, отечественные заведения общественного питания должны провести не менее 15 экспериментов, а в лучшем случае их количество для крупных городов должно составлять 20–25 (приведенные цифры являются ориентировочными и могут варьироваться в зависимости от специфики конкретного сегмента общественного питания, на котором планируется начинать или расширять бизнес).

В продолжение рассмотренных этапов целесообразно провести маркетинговое исследование, которое позволит утвердиться в том, что потенциальные посетители знают о существовании данного ресторана и, когда им понадобится конкретная услуга, они вспомнят торговую марку франчайзера. В процессе оценки степени деловой активности территории, на которой предполагается открыть ресторан, необходимо учитывать следующие факторы [21]:

1. Характеристика улицы, а именно: движение, наличие на ней разделительных полос; целевое назначение дороги (местная трасса или магистраль); наличие СТО, парковки.

2. Окружающая среда – в последнее время является очень значимым фактором при рассмотрении возможности размещения и соответствия типа заведения общественного питания. Важно устано-

вить, возможно ли соблюсти основные экологические нормы и требования, предъявляемые к предприятиям питания.

3. Транспортные/пешеходные потоки. Количество транспорта, также как и поток пешеходов, может привести к ошибочным выводам. Пешеходный поток может быть значительным, но неинтересным для ресторана по разным причинам. Например, на железнодорожном вокзале всегда большая проходимость, однако пассажиры в большинстве своем спешат и останавливаются чаще всего, чтобы перекусить, что, естественно, не может оправдать размещение ресторана с полноценным меню.

4. В какой степени помещения должны выделяться своим внешним видом. Все зависит от типа и назначения ресторана, оптимальным считается вариант, когда потребитель обнаружит привычный образ франчайзера, субъективно характерный для предприятия питания.

5. Влияние местных особенностей и специфики на бизнес. Определившись с местом, нужно решить, в какой степени помещение пригодно для реализуемого формата.

6. Целесообразно обратить внимание на следующие факторы:

- площадь помещения: способно ли оно вместить все оборудование, останется ли при этом необходимая площадь для залов и подсобных помещений и т.п.;

- можно ли изменить и реконструировать помещение так, чтобы оно в необходимой степени вентилировалось и соответствовало требованиям безопасности;

- наличие необходимых коммуникаций;

- стоимость аренды помещения или цена покупки;

- условия аренды/продажи.

Используя опыт «пилотных проектов», франчайзер готовит стандартизированные спецификации, планы, пакеты оборудования и/или оснащения ресторана, которые могут быть приведены в соответствие с имеющимся помещением, а также предоставляет консультации по вопросам планирования и оформления с сохранением соответствующего имиджа марки. Кроме того, франчайзеру следует собрать информацию, которая позволит ему предоставлять консультации франчайзи, касающиеся аренды помещения и оборудования, заключения различных контрактов с сервисными службами, поставщиками, техническими станциями по ремонту оборудования и т.д.

На рисунке 3.6 представлена схема реализации третьего этапа франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в РФ.

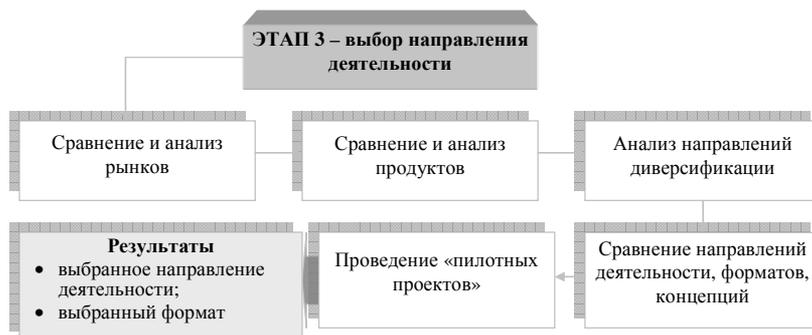


Рис. 3.6. Схема третьего этапа франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в РФ

Сущность четвертого этапа моделирования заключается в выборе метода прохождения по выбранному на третьем этапе направлению. Выбор метода зависит от параметров франчайзинговой сети, которые могут исчисляться на основе математической модели сети после выбора базовой стратегии и направления деятельности.

Пример математической модели для вычисления приведен ниже.

Пусть в начале нового проекта франчайзи и франчайзер имеют определенные основные производственные фонды (ОПФ) и соответствующие производственные мощности. Рыночные цены на продукцию будущего ресторана являются экзогенными параметрами –  $pm$ ,  $pv$ . Задача моделирования франчайзинговой сети формулируется следующим образом. Маркетинговыми исследованиями установлено, что в плановом периоде ожидаются определенные значения пары экзогенных параметров  $\{pm, pv\}$ .

При этих значениях параметров необходимо определить:

- оптимальное количество обслуживаемых посетителей ресторана;
- какие мощности франчайзи и франчайзером должны быть для этого обеспечены;
- в каких объемах должны быть привлечены инвестиции для обеспечения оптимальных мощностей;

- экономический результат для каждого из участников, который планируется получить после реализации оптимальной программы обслуживания.

Для математической формализации модели все потоки между франчайзи и франчайзером сведем к движению некоторой условной продукции, под которой будем понимать консультационные, финансовые, информационные и прочие услуги. Производственную мощность франчайзи обозначим  $y_0$ , мощности производственных фондов  $k_1$  и  $k_2$  соответственно –  $Y_1, Y_2$ . Взаимодействие франчайзи и франчайзера представим в виде вертикально интегрированной экономической системы. Процесс согласования объема оказываемых услуг для структурных элементов данной системы, то есть величин  $y_0, Y_1, Y_2$  представим в виде совокупности алгебраических уравнений:

$$\begin{cases} y_0 = a_{01}y_1 + a_{02}y_2 + rm \\ y_1 = a_{11}y_0 + a_{12}y_2 \\ y_2 = a_{21}y_0 + a_{22}y_1 + rv \end{cases},$$

где  $rm, rv$  – темпы поставки продукции и услуг на рынок франчайзи и франчайзером;

$a_{ij}$  – коэффициенты, определяющие расходы  $i$ -го продукта на производство единицы  $j$ -й услуги.

Решение приведенной совокупности уравнений представляет собой кинематическую стадию задачи моделирования, на которой рассчитывается необходимое изменение мощности ( $y_i$ ) при изменении рыночной потребности ( $rm$  и  $rv$ ), но не определяется, за счет каких инструментов будет происходить планируемое изменение. Для реализации второй, динамической, стадии следует использовать математическое описание производственной деятельности, которое выступает предметом многих исследований. В результате на сегодняшний день наработано значительное научное и практическое наследие для различных сфер и направлений деятельности, поэтому в рамках данного исследования не будем подробно останавливаться на этой части моделирования.

Руководствуясь параметрами модели, можно обосновать решение дальнейших действий: вкладывать деньги в бизнес для его развития, проводить экспансию (захват) или заниматься развитием нового формата. Анализируя особенности использования франчайзинговой модели хозяйствования на предприятиях питания с точки зрения анализа условий реализации управленческих и финансовых ас-

пектов данного процесса, необходимо отметить, что помимо вышеизложенных факторов участникам франчайзинговых отношений следует учитывать, особенно при работе на мезо- и макроуровне, возможные модификации принятого регламента в зависимости от характеристики местного рынка и новых идей на этом рынке.

Таким образом, принимая во внимание особенности организации франчайзинговой модели хозяйствования в сфере общественного питания, необходимо сделать акцент на том, что успешность, а значит, и прибыльность участников франчайзинговой модели зависят от согласованности взаимоотношений между ними в процессе развития франчайзинговой сети на выбранном сегменте рынка. При этом франчайзер должен обеспечить формализацию своих отношений с франчайзи посредством подготовки соответствующей документации, поскольку состав франчайзингового пакета оказывает непосредственное влияние на определение и расчет суммы вознаграждения, которое франчайзи должен платить франчайзеру. Задачей франчайзи, в свою очередь, является приведение в соответствие деятельности своего предприятия с нормами, предусмотренными в модели франчайзера, только в этом случае возможно обеспечить стабильное и успешное развитие франчайзинговой сети.

Рассматривая этап документирования, необходимо обратить внимание на следующий немаловажный момент. Заключение договора франчайзинга должно сопровождаться учетом затрат, понесенных на организацию проведения переговоров, а также учетом расходов на регистрацию самого договора.

Схема четвертого этапа франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в России представлена на рисунке 3.7.

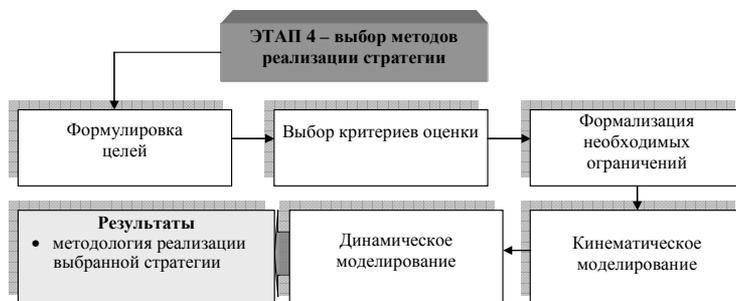


Рис. 3.7. Схема четвертого этапа франчайзинговой модели организации ресторанного бизнеса в российских условиях

На пятом этапе проводится оценка стратегического выбора, осуществляется сравнение стратегических альтернатив для выявления преимуществ каждой из них на основании критериев:

- *полезность* позволяет установить степень соответствия предполагаемой франчайзинговой стратегии поставленным целям и ситуации, которая была обнаружена в ходе стратегического анализа;

- *реализуемость* позволяет установить, можно ли реализовать франчайзинговую стратегию при имеющемся объеме ресурсов. Например, хватит ли собственных средств или необходимо привлекать дополнительные инвестиции, может ли быть достигнута желаемая рыночная позиция, способно ли будет заведение соответствующим образом ответить на действия конкурентов;

- *приемлемость* дает возможность оценить принципиальную допустимость использования франчайзинговой стратегии. Например, будет ли франчайзинговая стратегия обеспечивать планируемую прибыль при заданном уровне риска.

Выполнение договора франчайзинга предусматривает учет соответствующих франчайзинговых операций, определенных содержанием договора. Соответственно, использование плановых и фактических учетных данных дает возможность проводить экономический анализ выполнения договора и устанавливать причины отклонений от запланированного результата для принятия соответствующих управленческих решений.

Назовем основные задачи оценки стратегического выбора:

- оценка соответствия стратегических целей стратегическому потенциалу;

- оценка достаточности стратегического потенциала для реализации избранной предприятием стратегии;

- оценка уровня использования стратегического потенциала в процессе реализации стратегии;

- оценка выполнения планов формирования и использования внешнего и внутреннего стратегического потенциала предприятия.

На шестом этапе реализуются оперативные и стратегические организационные программы и бюджеты, которые непосредственно ориентируют подразделения вновь созданного ресторана в их повседневной работе.

Подводя итог полученным результатам, можно прийти к следующим выводам. С учетом особенностей сферы общественного питания авторами разработана франчайзинговая модель организации ресторанного бизнеса в России, которая включает в себя шесть взаимосвязанных этапов (стратегический анализ; выбор франчайзинговой стратегии; выбор направлений деятельности для реализации стратегии; выбор методов реализации стратегии; оценка стратегического выбора; подготовка организационных программ и бюджетов), отражающих ключевые стадии становления и развития франчайзинговой сети в целом и требующих первоочередного внимания и регулирования.

Основу модели составляет экономическая информация, учитывающая особенности франчайзинговой модели ведения бизнеса в ресторанном деле и позволяющая принимать обоснованные управленческие решения по выбору партнера; предотвращать убытки и потери от возможных рисков, присущих всем сторонам франчайзинговых отношений; оптимизировать налоговую нагрузку, влияющую на эффективность деятельности как франчайзера, так и франчайзи.

Использование предложенной модели на практике позволит участникам франчайзинговых отношений эффективнее распоряжаться собственными и привлеченными ресурсами благодаря четкой формализации тех стратегических направлений, где у предприятий есть определенные преимущества, и тех, в которых свое присутствие следует сокращать.

Отдельное внимание при разработке модели автор уделит сбору и анализу учетной информации, которая помогает выявить на каждом этапе реализации модели перечень понесенных расходов и на основании этого корректно и объективно составить бюджет реализуемых мероприятий, что в дальнейшем обеспечит четкий контроль и быстрое решение спорных моментов. Кроме того, в качестве обязательного элемента разрабатываемой модели автором выделено проведение «пилотных проектов», позволяющих организовать обмен опытом между участниками франчайзинговых отношений, использование которого непосредственно влияет на будущую прибыльность моделируемого предприятия в частности и всей франчайзинговой сети в целом.

Франчайзеру применение разработанной модели на практике поможет: обосновать целевые показатели деятельности франчай-

зи и осуществлять за ними непрерывный контроль, создать базу для разработки рекомендаций и механизмов влияния на ключевые бизнес-процессы организуемого проекта с целью повышения его эффективности и увеличения отдачи от функционирования франчайзинговой сети в целом. Франчайзи, благодаря использованию данной модели, получает готовую методическую базу для организации нового предприятия, которую он также может применять в процессе контроля за ключевыми индикаторами своей деятельности и усовершенствования организуемых бизнес-процессов. Представляется, что предметом последующих исследований станет дополнение данной модели отдельными блоками, которые позволят учитывать масштабы деятельности участников франчайзинговых отношений, задачи и проблемы оперативного уровня планирования, деятельность линий консультаций.

### **3.2. Механизм согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе**

Стремление участников договора франчайзинга к максимальному согласованию и сближению своих экономических интересов – очевидное и естественное явление для любой сферы деятельности, в том числе и для ресторанного бизнеса, обусловленное сущностью и экономической природой ведения предпринимательства. Экономический интерес представляет собой пользу или определенную выгоду, которая достигается в процессе реализации экономических отношений [47]. С позиций системного подхода вхождение отдельных элементов и компонентов в сложную систему, которой, в частности, являются франчайзинговые отношения, возможно при условии полного взаимного соответствия и согласования интересов и целевых установок данных элементов (франчайзи и франчайзера), в результате чего их участие опосредуется отношениями экономической активности, возникающими как в нематериальной, так и в материальной сфере.

В современных условиях, характеризующихся динамичностью, усилением процессов глобализации и интеграции финансовых и хозяйственных систем, стремление к согласованию и сближению экономических интересов усиливается объективным действием экономических законов, которые отражают внутрен-

ную необходимую устойчивую связь между основными противоположными сторонами (которыми по сути являются франчайзи и франчайзер), свойствами, степенями развития явлений и процессов объективного мира, при котором осуществляется переход данного противоречия в его более развитые формы.

Среди действующих законов выдающееся место в формировании механизма согласования ключевых экономических интересов франчайзи и франчайзера занимают закон прибавочной стоимости, закон экономии времени, закон повышения эффективности производства [52]. Действие первого закона проявляется в формировании экономических и социальных результатов процесса взаимодействия участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе, исходя из типичных общественно-экономических и объективно необходимых природных условий хозяйствования [63]. Сущность закона экономии времени определяет необходимость всесторонней экономии инвестиционных ресурсов со стороны франчайзера и франчайзи. С точки зрения количественной определенности согласованность экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе проявляется через действие закона повышения эффективности производства, в основе которого лежат определенные социально-экономические условия, при их изменении модифицируется или прекращается его действие. Согласно этому закону максимальный результат хозяйствования должен быть достигнут при использовании минимального количества ресурсов [81].

В современных условиях хозяйствования однонаправленное действие рассмотренных законов меняет место и значение экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе, механизма их согласования, а также приводит к повышению значимости процедуры оценки и сбалансированности данных интересов. В противном случае между участниками франчайзингового договора возникают постоянные внутренние конфликты, отсутствуют единые показатели эффективности, распространяются ограничения на обмен информацией.

Вопросы согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе, а также проблемные моменты, связанные с разработкой и обоснованием эффективного механизма, позволяющего достичь данного согласования, довольно часто рассматриваются различными ис-

следователями, однако проблемы стабильного достижения максимально возможных результатов в конкретных условиях хозяйствования, формируемых под воздействием внешней и внутренней среды, рассмотрены недостаточно глубоко, имеют общий характер и, как правило, не учитывают специфику деятельности субъектов хозяйствования.

На рисунке 3.8 схематично отображено место механизма согласования экономических интересов франчайзи и франчайзера в системе эффективности франчайзинговой модели ведения бизнеса.



Рис. 3.8. Место механизма согласования экономических интересов в системе эффективности франчайзинговой модели ведения бизнеса

В контексте вышеизложенного не подвергается сомнению тот факт, что механизм согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи должен охватывать все этапы и стадии сотрудничества, начиная от выбора поставщиков, места расположения, ценовой политики и заканчивая расширением и экспансией на новые рынки. Рассматриваемый механизм может быть направлен на активизацию использования как внутренних возможностей участников франчайзинговых отношений, так и внешних, которые временно или на более долгую перспективу образуются в окружающей среде. Из этого следует, что он имеет агрегированный характер: нижний уровень согласованности является составляющим элементом согласованности на высшем уровне, а значит, все уровни согласования экономических интересов связаны между собой. Другими словами, в данном контексте механизм согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи — это совокупность инструментов, методов и способов, определенный набор действий и мероприятий, позволяющих сбалансировать субъективные и объективные целевые установки и уст-

ремления участников франчайзинговых отношений, способствующих в целом достижению их эффективности на макро-, мезо- и микроуровнях (рис. 3.9).

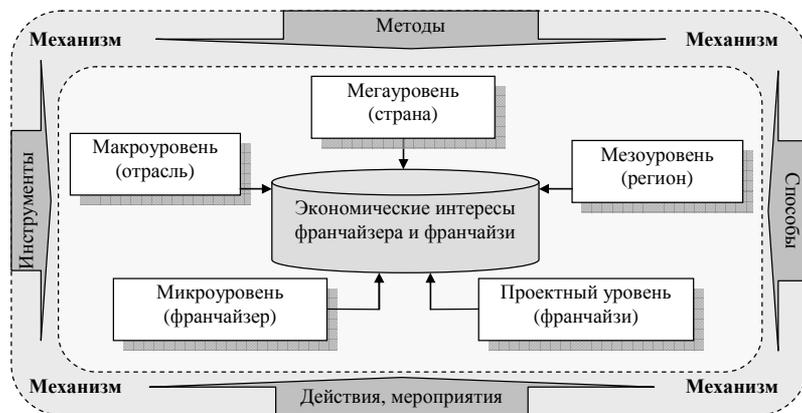


Рис. 3.9. Сущность механизма согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи в пространственном измерении

Очевидно, что механизм согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи должен базироваться на реалистической оценке мотивов и интересов сторон, учитывать требования по эффективности сотрудничества, позволять моделировать различные варианты франчайзинговой деятельности в зависимости от изменения внешних и собственных возможностей участников франчайзинговых отношений. Такая оценка альтернативных вариантов сотрудничества, их эффективности, возможных последствий реализации и развития франчайзинговых схем позволяет обосновать выбор наиболее приемлемого варианта согласования интересов, учесть действие рисков, возникающих в условиях нестабильной внешней среды, а также по мере реализации франчайзингового проекта.

По мнению авторов, учитывая многоуровневость представленной на рисунке 3.9 модели, роль и влияние экономических законов на франчайзинговые отношения, основой действия механизма согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи в ресторанном бизнесе, представляющем одну из значимых сфер для общества – сферу общественного питания, должна стать ориентация на конечные социально-экономические

результаты развития социума. В связи с этим несущей конструкцией механизма согласования экономических интересов, на наш взгляд, является система целей, критериев их достижения и правил принятия решений с учетом потребностей и запросов общества, которая пронизывает все уровни организационной системы, этапы, процедуры и механизмы реализации франчайзинговых отношений.

К числу единых ключевых целевых установок для франчайзера и франчайзи в процессе согласования их экономических интересов можно отнести:

- сохранение капитала;
- прирост стоимости капитала;
- прирост текущих доходов от капитала;
- диверсификацию активов;
- выход на новые рынки, освоение новых видов продукции и услуг;
- обновление производственных мощностей;
- рост активов;
- малорисковое развитие;
- согласование форм оплаты: мировая практика выделяет четыре типа платежей франчайзеру в сфере ресторанного бизнеса: начальная франчайзинговая оплата (initial franchise fee), периодические отчисления (royalty free), оплата расходов на рекламу и маркетинг (advertising marketing free) [108].

В состав индивидуальных экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе входят:

**для франчайзи:**

- определенность (гарантированность) результатов;
- определенность с временными параметрами инвестирования;
- согласованность с внешней средой;
- эффективность – преобладание доходов над расходами;

**для франчайзера:**

- максимизация доходности и минимизация риска;
- достаточность ресурсов инвестора;
- согласованность с внутренней способностью инвестора.

С целью эффективной реализации механизма согласования ключевых экономических интересов участников договора фран-

чайзинга в ресторанном бизнесе представляется целесообразным создать сквозную, скоординированную по всем уровням и временным этапам методику формирования экономических приоритетов франчайзера и франчайзи, которая представляет собой конкретные правила принятия решений и реализуется на основе определенной аналитической и учетной информации. По мнению авторов, эффективным инструментом создания подобной методики является теория игр. Эмпирические исследования, проводившиеся на материалах различных предприятий из различных сфер деятельности, убедительно доказали, что теория игр – самый оптимальный инструмент, позволяющий достичь наибольшей согласованности интересов различных сторон, участников различных отношений на различных уровнях подчиненности и соподчиненности [59].

Теория игр связана с рядом важных понятий. Первое понятие – это игра, по сути являющаяся процессом, в котором участвуют две или более стороны, ведущие борьбу за реализацию своих интересов. Стороны, участвующие в игре, называют ее участниками. Как известно, одна из важных задач теории игр состоит в выявлении основных игроков, пренебрегая второстепенными. Еще одно понятие теории игр *стратегия игрока*, то есть совокупность правил, определяющих его интересы, а, следовательно, и выбор действий в зависимости от возникшей ситуации, другими словами, это возможные действия, позволяющие игроку на каждом этапе игры выбирать из числа альтернативных вариантов тот, который будет лучшим ответом на действия других игроков.

Каждый игрок должен выбрать стратегию, наиболее соответствующую его экономическим интересам, то есть один из игроков должен получить максимальный выигрыш, в то время как второй игрок придерживается своей стратегии. С другой стороны, второй игрок должен иметь минимальный проигрыш, если первый удовлетворяет свои экономические интересы в полном объеме. Такие стратегии в теории игр называются оптимальными и должны соответствовать условию устойчивости каждого из участников отношений, то есть каждому из игроков должно быть невыгодно отказаться от своей стратегии в такой игре.

Исходным положением для разработки структурной модели формирования экономических приоритетов франчайзера и франчайзи служит тезис о том, что любой проект реализуется как совокуп-

ность ряда мероприятий, выполняемых в определенной последовательности. В рамках этого подхода предполагается структурирование проекта, то есть построение дескриптивной модели франчайзингового проекта путем выделения логически взаимосвязанных действий, мероприятий, как альтернативных, так и тех, которые предполагают совместное выполнение, и причинно-следственных связей между ними. Оценка последствий (положительных и отрицательных) для отдельных локальных мероприятий и действий с точки зрения методики является более простой задачей, чем получение подобных оценок для укрупненных этапов или всего проекта в целом.



Рис. 3.10. Укрупненная схема механизма согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе

Рассматривая через призму вышеизложенного (рис. 3.10) механизм согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе, представим его модель в виде восьми взаимосвязанных этапов (рис. 3.11).

**ЭТАП 1. Этап формирования стратегии франчайзера и франчайзи в виде матрицы W**

размером (m × n)

$$W = \begin{pmatrix} S_{11} & S_{12} & S_{13} & \dots & S_{1n} \\ S_{21} & S_{22} & S_{23} & \dots & S_{2n} \\ \dots & & & & \\ S_{m1} & S_{m2} & S_{m3} & \dots & S_{mn} \end{pmatrix}$$

**ЭТАП 2. Формализация экономических интересов участников договора**

*Для франчайзинга:* выбираем i-тую «чистую» стратегию  $S = s_1, s_2, \dots, s_n$ ,

где  $s_i$  – экономические интересы франчайзера в заданных условиях, которые определяются следующим образом:  $s_i = S_{ij}$ ,  $i = 1, 2, \dots, n$ ,  $j = 1, 2, \dots, m$ .

*Для франчайзи:* выбираем j-тую «чистую» стратегию  $P = p_1, p_2, \dots, p_m$ ,

где  $p_j$  – экономические интересы франчайзи в заданных условиях, которые определяются следующим образом:  $p_j = S_{ij}$ ,  $i = 1, 2, \dots, n$ ,  $j = 1, 2, \dots, m$

**ЭТАП 3. Формализация соответствия экономических интересов с весовыми коэффициентами удовлетворения участников договора франчайзинга**

Весовые коэффициенты удовлетворения интересов франчайзера/франчайзи

формализуются следующим образом:

$$Q = (q_1, \dots, q_k); \quad \sum_{i=1}^k q_i = 1; \quad q_i \geq 0; \quad i = 1, \dots, k,$$

где Q – варианты весовых коэффициентов реализации франчайзером/ франчайзи своих экономических интересов (другими словами, варианты весовых коэффициентов того, что благодаря согласованности интересов эффективность работы франчайзера/франчайзи достигнет установленных им результативных показателей);

$q_1, \dots, q_k$  – весовые коэффициенты удовлетворения экономических интересов франчайзера / франчайзи

**ЭТАП 4. Построение матрицы F размером (2 × k), которая характеризует согласование экономических интересов участников договора франчайзинга**

$$F = \begin{pmatrix} f_{11} & \dots & f_{1j} & \dots & f_{1k} \\ f_{21} & \dots & f_{2j} & \dots & f_{2k} \end{pmatrix},$$

где  $f_{1i}$ ,  $i = 1, 2, \dots, k$  – величины доходов франчайзера от реализации своей «чистой» стратегии  $S = s_1, s_2, \dots, s_n$ ;  
 $f_{2i}$ ,  $i = 1, 2, \dots, k$  – величины доходов франчайзи от реализации своей «чистой» стратегии  $P = p_1, p_2, \dots, p_m$



**ЭТАП 5. Составление уравнений для поиска оптимальных точек «чистых» стратегий франчайзера и франчайзи**

$$j = 1; K(x^*; 1) = s_{11}x + s_{21}(1 - x);$$

$$j = 2; K(x^*; 2) = s_{12}x + s_{22}(1 - x);$$

$$j = 3; K(x^*; 3) = s_{13}x + s_{23}(1 - x);$$

...

$$j = k; K(x^*; k) = s_{1k}x + s_{2k}(1 - x);$$

где  $x \in [0; 1]$ ;  $K(x^*; j)$  – функция выигрыша;  $j = 1, 2, \dots, k$ ;  $x^*$  – «смешанная» стратегия франчайзера,  $x^* = (x; 1-x)$



**ЭТАП 6. Построение матрицы F\* размером (2 × 2) из матрицы F размером (2 × k)**

Оптимальная точка определяется пересечением двух прямых из всех возможных и является самой нижней на графике.

Из прямых, которые определяют оптимальную точку,

формируем матрицу F\* размером (2 × 2):  $F^* = \begin{pmatrix} S_{1r} & S_{1e} \\ S_{2r} & S_{2e} \end{pmatrix}$



**ЭТАП 7. Поиск решения матрицы  $F^*$  размером  $(2 \times 2)$  определяется одним из следующих способов:**

1. Решив две системы:

$$\begin{cases} s_{1r}y_1 + s_{1e}y_2 = V \\ s_{2r}y_1 + s_{2e}y_2 = V \end{cases} \quad \begin{cases} s_{1r}x_1 + s_{2r}x_2 = V \\ s_{1e}x_1 + s_{2e}x_2 = V \end{cases}$$

$$y_1 + y_2 = 1 \quad x_1 + x_2 = 1$$

2. По формулам:

$$x_1 = \frac{s_{2e} - s_{1r}}{s_{1r} + s_{2e} - s_{1e} - s_{2r}}; \quad x_2 = \frac{s_{1r} - s_{2e}}{s_{1r} + s_{2e} - s_{1e} - s_{2r}} \quad \text{или } x_2 = 1 - x_1$$

$$y_1 = \frac{s_{2e} - s_{1r}}{s_{1r} + s_{2e} - s_{1e} - s_{2r}}; \quad y_2 = \frac{s_{1r} - s_{2e}}{s_{1r} + s_{2e} - s_{1e} - s_{2r}} \quad \text{или } y_2 = 1 - y_1$$

$$V = \frac{s_{1r}s_{2e} - s_{1e}s_{2r}}{s_{1r} + s_{2e} - s_{1e} - s_{2r}}$$

3. В матричном виде:

$$x = \frac{jA^*}{jA^*j^T}; \quad y^T = \frac{A^*j^T}{jA^*j^T}; \quad V = \frac{|A|}{jA^*j^T}.$$

где  $|A|$  – определитель матрицы  $F^*$ ;

$A^*$  – присоединенная к  $F^*$  матрица;

$j = (1; 1)$  – единичная матрица-строка;

$x = (x_1; x_2)$ ;  $y = (y_1; y_2)$ ;  $j^T$  и  $y^T$  – транспонированные матрицы  $j$  и  $y$



**ЭТАП 8. Поиск наилучшего варианта соглашения**

Аналогичными процедурами осуществляется поиск оптимальных точек для двух всевозможных «чистых» стратегий матрицы  $W$  размером  $(n \times m)$  как для франчайзера ( $S = s_1, s_2, \dots, s_n$ ), так для франчайзи ( $P = p_1, p_2, \dots, p_m$ ). Анализ полученных решений помогает определить наилучший вариант соглашения

Рис. 3.11. Модель механизма согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе

Разработанная модель позволяет участникам франчайзинговых отношений в ресторанном бизнесе достигнуть согласованности своих экономических интересов в зависимости от ожидаемого дохода, рискованности реализуемого проекта и готовности участников идти на уступки. Детализированные этапы модели

предоставляют возможность сформировать информационную карту вероятных параметров экономических интересов участников франчайзинговых отношений, которые позволяют достигнуть сбалансированности в зависимости от коэффициента рискованности реализуемого проекта, а также функции полезности франчайзера и франчайзи.

Одним из ключевых элементов в предложенной модели является этап составления платежной матрицы. Особенно данный этап важен для франчайзи – начинающего бизнесмена, поскольку вследствие воздействия совокупности факторов внешней и внутренней среды, которым он не может противостоять и которые могут повлечь нарушение его финансового равновесия вследствие генерирования дефицитного денежного потока, возникает угроза потери платежеспособности. Следует отметить, что в процессе принятия решения о возможном сотрудничестве будущего франчайзи с предполагаемым франчайзером есть определенная степень необоснованного доверия. Кроме того, для малого предпринимателя сумма средств, инвестируемых в такой проект, в большинстве случаев является значительной, а также исключает возможность направить эти средства на другие проекты, которые в перспективе способны стать весьма привлекательными и прибыльными. Потеря вложенных средств в случае неудачи может служить основанием для прекращения деятельности и банкротства субъекта малого предпринимательства.

С учетом отмеченного детализируем этап составления платежной матрицы. В качестве инструмента согласования экономических интересов участников франчайзинговых отношений, в части обеспечения их платежеспособности, авторы предлагают использовать следующий имитационный алгоритм, моделирующий процесс принятия управленческих решений относительно входных и выходных денежных потоков предприятия (рис. 3.12).

В процессе оценки возможности применения определенного варианта мероприятий согласования денежных потоков по результатам прохождения имитационного алгоритма, представленного на рисунке 3.12, могут проявиться проблемы, возникновение которых обусловлено особенностями предпринимательской инициативы в соответствии со спецификой деятельности франчайзинговых предприятий в сфере ресторанного бизнеса и договора

франчайзинга. В связи с этим рассмотрим основные ограничения, препятствующие согласованию экономических интересов участников франчайзинговых отношений, которые касаются планирования денежных потоков и требуют проведения адекватных мер в рамках реализации соответствующего механизма (табл. 3.2).

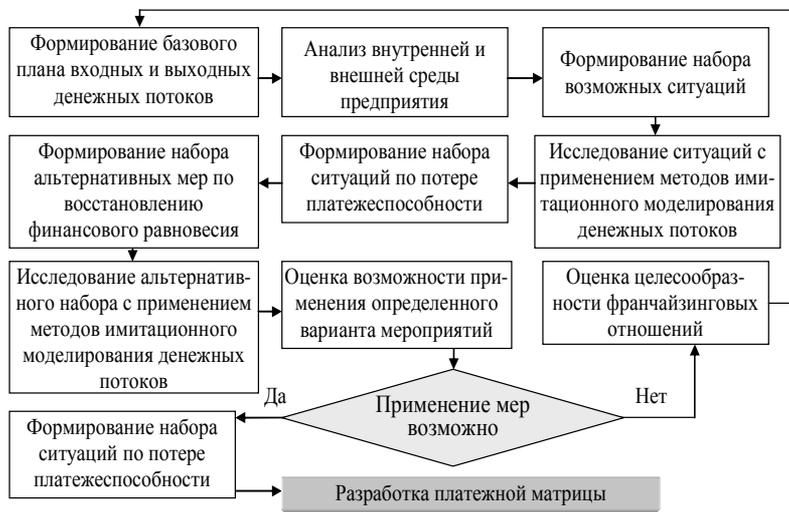


Рис. 3.12. Имитационный алгоритм разработки платежной матрицы

Четко сформулированные пожелания участников франчайзинговых отношений и формализация соответствующих им ограничений, которые касаются планирования денежных потоков, позволяют обосновать эффективное наполнение механизма согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи и тем самым предотвратить возникновение убытков, снижение рентабельности и отдачи от расширения франчайзинговой сети.

С целью математической интерпретации возможностей согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи, а также учета существующих ограничений, что в целом позволит обосновать оптимальные варианты и параметры сотрудничества участников франчайзинговых отношений, предлагается использовать вариацию уже упомянутой ранее теории игр, а именно: аппарат кооперативных неантагонистических игр.

**Основные ограничения, возникающие на пути согласования  
экономических интересов франчайзера и франчайзи  
в контексте планирования денежных потоков**

Интересы франчайзи	Ограничения со стороны франчайзера
Уменьшение суммы платежей (роялти)	Договором франчайзинга предусмотрена фиксированная сумма ежемесячных платежей, которую не может изменять франчайзи
Расширение ассортимента продукции путем сотрудничества с другими поставщиками	Договор франчайзинга предусматривает согласование вопросов сотрудничества с другими контрагентами, установление отношений только с определенным договором поставщиком
Снижение цены продажи продукции в соответствии с рыночной конъюнктурой, применение обоснованной системы скидок	Установление цен регулируется предприятием-франчайзером
Уменьшение расходов на аренду (изменение помещения для осуществления хозяйственной деятельности), снижение расходов на ремонт помещения	Установленные договором требования к качеству и дизайну помещения
Смена поставщика оборудования или оборудования	Обязательное условие договора – приобретение оборудования у поставщика предприятия-франчайзера
Снижение отчислений франчайзеру на рекламу	Установление фиксированного процента отчислений на рекламу
Оптимизация расходов, связанная с количеством и квалификацией персонала	Требования к персоналу, обязательность обучения работников предприятием-франчайзером за счет франчайзи

Используем следующие обозначения:

$P_F(P_{FR})$  – средняя цена продуктов и услуг франчайзи (франчайзера);

$q_F(q_{FR})$  – объем продукции или услуг, реализуемых франчайзи (франчайзером);

$p_F q_F$  – значение дохода, который может обеспечить себе франчайзи (F) при условии автономной деятельности;

$p_{FR}q_{FR}$  – доход, который может обеспечить себе франчайзер (FR), действующий самостоятельно;

$p_F^f q_F^f$  – объем дохода, который может получить F при взаимодействии с FR с использованием франчайзинга;

$c_F$  – суммарные расходы F, который функционирует автономно;

$c_F^f$  – расходы F в процессе взаимодействия с FR с использованием франчайзинга (без учета роялти и вступительного взноса, выплачиваемого FR);

$L$  – размер роялти, выплачиваемый F франчайзеру;

$L_1$  – размер вступительного взноса, выплачиваемого F франчайзеру;

$c_{FR}$  – суммарные затраты FR, который функционирует автономно;

$c_{FR}^f$  – расходы FR при взаимодействии с F на основе франчайзинга (учитывая расходы на оказание услуг по проведению маркетинговых исследований, обучения и т.п.).

Обозначим через  $x_i$  прибыль, которую получит предприятие ( $i = 1, 2$ ) в системе франчайзинговых отношений, через  $y_1$  – размер вступительного взноса,  $y_2$  – размер роялти. Тогда:

$$\begin{aligned} x_1 &= p_F^f q_F^f - c_F^f - (y_1 + y_2) \\ x_2 &= y_1 + y_2 - c_{FR}^f \end{aligned} \quad (3.1)$$

Распределение в кооперативной игре, как и в теории игр (на чем уже акцент делался ранее), должно соответствовать двум условиям: индивидуальной и групповой рациональности. Соблюдение условия индивидуальной рациональности требует выполнения следующей системы неравенств:

$$\begin{aligned} x_1 &= p_F^f q_F^f - c_F^f - \left( p_F^f q_F^f / 100 \right) L - L_1 \geq p_F q_F - c_F \\ \left( p_F^f q_F^f / 100 \right) L - L_1 - c_{FR}^f &\geq p_{FR} q_{FR} - c_{FR} \end{aligned} \quad (3.2)$$

Из системы неравенств, отражающих условия индивидуальной рациональности, следует, что должны выполняться следующие соотношения:

$$\begin{aligned} y_1 + y_2 &\leq \left( p_F^f q_F^f - c_F^f \right) - \left( p_F q_F - c_F \right) \\ y_1 + y_2 &\geq \left( p_{FR} q_{FR}^f - c_{FR}^f \right) - c_{FR}^f \end{aligned} \quad (3.3)$$

Объединяя эти соотношения, получим:

$$p_{FR} q_{FR} - c_{FR} - c_{FR}^f \leq y_1 + y_2 \leq p_F^f q_F^f - c_F^f - p_F q_F + c_F. \quad (3.4)$$

С каждой кооперативной игрой  $(I, v)$  можно ассоциировать вектор, компоненты которого интерпретируются как полезности, получаемые игроками в результате заключения и реализации франчайзингового договора. Представление о справедливом распределении, на котором основывается определение данного вектора, сконцентрировано в нескольких аксиомах, впервые сформулированных Шепли. Эта система аксиом является полной и однозначной, поэтому может быть положена в основу справедливого распределения, компоненты которого являются вектором Шепли и определяются по формуле:

$$x_i^0 = (V) = \sum_{s \in I} \frac{(|s|-1)!(n-|s|)!}{n!} [V(s) - V(i)], \quad i \in s, \quad (3.5)$$

где  $s$  – номер возможной франчайзинговой сети предприятий;

$|s|$  – мощность множества предприятий, входящих в  $s$ -тую сеть (количество членов  $s$ -й сети);

$n$  – количество франчайзи, которые рассматриваются как потенциальные партнеры сети.

Используя вышеприведенную формулу для определения выигрыша каждого франчайзи в системе франчайзинговых отношений и учитывая, что в  $v\{0\} = 0$ , получаем:

$$\begin{aligned} x_1^0(v) &= 0,5 (v^{\{1,2\}} - v^{\{2\}}) + 0,5 v^{\{1\}} = 0,5 (v^{\{1,2\}} - v^{\{2\}} + v^{\{1\}}) = \\ &= 0,5 (p_F^f q_F^f - c_F^f - c_{FR}^f - p_{FR} q_{FR} + c_{FR} + p_F q_F - c_F), \\ x_2^0(v) &= 0,5 (v^{\{1,2\}} - v^{\{1\}}) + 0,5 v^{\{2\}} = 0,5 (v^{\{1,2\}} - v^{\{1\}} + v^{\{2\}}) = \\ &= 0,5 \left\{ (p_F^f q_F^f - c_F^f - c_{FR}^f) - (p_F q_F - c_F) + (p_{FR} q_{FR} + c_{FR}) \right\} \end{aligned} \quad (3.6)$$

Приравнивая одну из компонент, например, компоненту  $x_1$  вектора  $x$ , который рассмотрен выше, к соответствующей компоненте вектора Шепли, получим соотношение:

$$p_F^f q_F^f - c_F^f - (y_1 + y_2) = 0,5 \left\{ (p_F^f q_F^f - c_F^f - c_{FR}^f) - (p_{FR} q_{FR} + c_{FR}) + (p_F q_F + c_F) \right\}. \quad (3.7)$$

Отсюда следует, что:

$$y_1 + y_2 = 0,5(p_F^f q_F^f - c_{FR}^f + p_{FR} q_{FR} + c_{FR} - p_F q_F - c_F). \quad (3.8)$$

Полученное распределение позволяет сформировать систему платежей, обеспечивающую (при прочих равных условиях) устойчивое (по Шепли) взаимодействие франчайзера и франчайзи.

Резюмируя результаты проведенного исследования, мы пришли к следующим выводам.

Необходимость согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе предопределяется, во-первых, сущностью самих франчайзинговых отношений, во-вторых, динамичностью и активизацией процессов глобализации и интеграции финансовых и хозяйственных систем, в-третьих, приобретает особую значимость под воздействием экономических законов, обуславливающих требование установления устойчивых связей между основными противоположными сторонами (которыми, по сути, являются франчайзи и франчайзер). В данном контексте многократно увеличивается роль и повышается важность формирования адекватного и гибкого механизма, позволяющего с использованием широкого спектра инструментов и методов достичь сбалансированности интересов всех участников франчайзинговых отношений.

В процессе исследования установлено, что механизм согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи должен охватывать все этапы и стадии сотрудничества, иметь агрегированный характер и реализовываться на макро-, мезо- и микроуровнях. Принимая во внимание место и роль сферы общественного питания в социуме, не вызывает сомнения тот факт, что ключевым ориентиром механизма согласования экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе являются конечные социально-экономические результаты развития общества. На предварительном этапе разработки и формализации состава механизма в процессе анализа выделены базовые установки функционирования и развития франчайзинговой сети в целом и отдельных ее участников в частности, т.е. франчайзи и франчайзера.

С использованием теории игр разработана модель механизма согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе, которая помогает

им достигнуть сбалансированности своих целевых установок в зависимости от ожидаемого дохода, рискованности реализуемого проекта и готовности идти на уступки. Отдельное внимание уделено составлению платежной матрицы, для чего был использован имитационный алгоритм, моделирующий процесс принятия управленческих решений относительно входных и выходных денежных потоков предприятия.

Учитывая специфику деятельности франчайзинговых предприятий в сфере ресторанного бизнеса, в работе детализированы основные ограничения, препятствующие согласованию экономических интересов участников франчайзинговых отношений, которые касаются планирования денежных потоков и требуют проведения адекватных мер в рамках реализации соответствующего механизма. В качестве инструмента математической интерпретации возможностей согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи авторами использовался аппарат кооперативных неантагонистических игр, который учитывает индивидуальную и групповую рациональность и позволяет сформировать систему платежей, способную обеспечить устойчивое взаимодействие франчайзера и франчайзи.

Результатом согласования экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе являются:

- сбалансированность общих стратегий развития франчайзи и франчайзера;
- согласованность интересов франчайзера и франчайзи с внешней экономической средой;
- внутренняя стройность и пропорциональность франчайзинговой сети;
- оптимальная скоординированность сотрудничества участников франчайзинговых отношений с учетом ресурсного потенциала каждого из них;
- эффективность реализации выбранной стратегии каждого участника франчайзингового договора;
- оптимальный уровень риска реализации стратегии франчайзи и франчайзера.

### **3.3. Совершенствование системы франчайзинга на основе использования информационно-коммуникационных технологий**

За последние несколько десятилетий наблюдаются непрерывные процессы повышения уровня информатизации рыночной среды, экономических и социальных отношений. Это проявляется как в росте зависимости предприятий от источников информации, так и в постоянном ускорении развития и использования средств коммуникации [55]. Характерной чертой современной экономики стал переход к постиндустриальному / информационному развитию, основу которого составляет превращение информации и ее высшей формы (научного знания) в стратегический ресурс, позволяющий достичь конкурентных преимуществ.

Процесс информатизации и формирования информационного общества, ведущий к эффекту «Global Village», который предполагает устранение пространственных, экономических, культурных, политических, языковых и т.п. барьеров; включение регионов, государств, тех или иных социальных групп в единое политическое, финансовое, правовое, информационное пространство, многократно умножает степень взаимозависимости всех субъектов мирового сообщества [43]. В информационном обществе, которое обладает прогрессивной информационной инфраструктурой, даже локальное малозначимое событие может приобрести глобальный масштаб вопреки всем традиционным канонам инерционности социальных систем и их способности к гомеостатическому саморегулированию, призванному гасить возмущения социальной среды.

Учитывая вышеизложенное, информация как элемент управления и предмет управленческого труда должна обеспечивать качественное представление о задачах и состоянии управляемой системы, способствовать разработке моделей желаемых результатов ее развития [65].

Информационно-коммуникационное обеспечение – это часть системы управления, которая является совокупностью данных о фактическом и возможном состоянии элементов производства, внешних условиях функционирования производственного процесса, логике изменения и преобразования элементов производства.

Информационно-коммуникационные технологии одинаково важны в любой сфере деятельности, для любого предприятия и формы ведения бизнеса. Сущность современного понятия «ин-

формационно-коммуникационные технологии» в бизнесе заключается, прежде всего, в качественно ином уровне интеллектуализации информационного пространства, необходимом для устойчивого развития предприятия, повышения степени его управляемости, нейтрализации фактора индетерминизма процессов. Цель интеллектуализации видится в создании системы производства и передачи на входы управляющих блоков содержательной информации, которая максимально соответствует задаче формирования и принятия управленческих решений [57].

Как свидетельствуют результаты исследований, проведенных в предыдущих параграфах, поскольку в процессе функционирования и развития франчайзинговой сети ее участники сталкиваются с большими объемами разнообразной информации о внутренних процессах и изменениях во внешней среде, для повышения эффективности деятельности каждого из них, а также реализации имеющегося потенциала все заинтересованные стороны должны работать в едином понятийном пространстве. Назначением данного пространства выступает своевременное обеспечение актуальной и релевантной информацией каждого члена франчайзинговой сети, необходимой для достижения целей его функционирования и развития, что, в свою очередь, предполагает наличие общей согласованной нормативно-справочной информации у франчайзера.

На рисунке 3.13 представлены ключевые сферы франчайзинговых отношений на примере сферы общественного питания, требующие информационно-коммуникационного обеспечения.

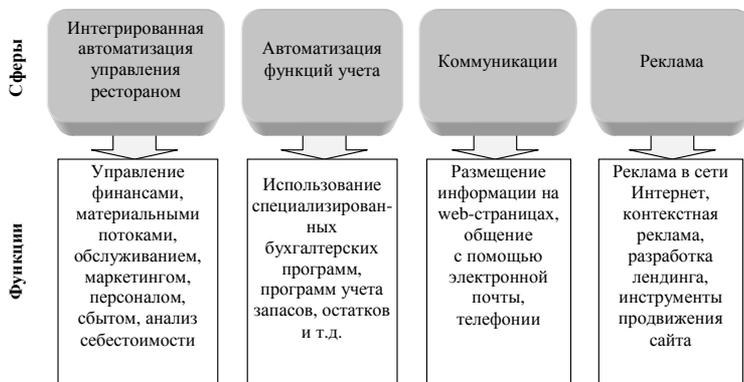


Рис. 3.13. Сферы и функции франчайзинговой модели ведения бизнеса, которые нуждаются в информатизации

Информационно-коммуникационные технологии являются современным инструментом организации взаимосвязей между участниками различных экономических отношений, в том числе и франчайзинговых, эффективным методом обеспечения их необходимым массивом данных, а также действенным механизмом, который способствует развитию клиентоориентированности современного бизнеса [38]. Не вызывает сомнения тот факт, что использование информационно-коммуникационных технологий должно носить постоянный характер, а не быть единовременным актом. Только при условии постоянства и повторяемости этого процесса функционирование франчайзинговой сети может быть эффективным. В настоящее время ресторанная франчайзинговая сеть без автоматизированной системы управления воспринимается как неполноценный бизнес.

Таким образом, именно использование информационно-коммуникационных технологий позволяет создать единое пространство нормативно-справочной информации, загрузку которой можно проводить в офисе франчайзера. Это открывает широкие возможности для осуществления контроля за поставщиками продуктов, сырья и полуфабрикатов, а также за ассортиментом франчайзи. Единая нормативно-справочная информационная сеть позволяет всем участникам франчайзинговых отношений получать равные знания и использовать их для принятия различного рода решений, в том числе управленческих и превентивных, позволяющих прогнозировать тенденции в развитии спроса.

По мнению авторов, единая нормативно-справочная информационная сеть должна базироваться на двух ключевых видах информационных баз, которые призваны удовлетворять различные требования широкого круга пользователей, а также обеспечивать независимость применения программ обработки от формата данных, простоту использования, неповторяемость данных, мобильность структуры базы данных. Первый вид предназначен для персонала, ответственного за принятие операционных решений (калькуляция расходов, анализ запросов потребителей услуг и т.д.), второй – для менеджеров, которые принимают стратегические решения, касающиеся, например, сегментации рынка; мер, направленных на привлечение потребителей, и т.д.

Эмпирические исследования последних лет показывают, что выгоды от налаженного информационного обмена в сфере орга-

низации франчайзингового бизнеса имеют не только экономическую и финансовую природу. Как свидетельствуют результаты исследования франчайзинговых сетей в сфере общественного питания, проведенного в конце прошлого века маркетинговым агентством The Greenbaum Marketing Communications, информационное обеспечение является важным элементом процесса стратегического планирования участников франчайзинговых отношений [106]. Для того чтобы информационный обмен положительно влиял на каждого франчайзи, его стратегия и стратегия франчайзера в целом должны быть взаимосогласованными (aligned), а результаты обмена эффективно использоваться в процессе стратегического планирования функционирования и развития в целом франчайзинговой сети. Рациональное принятие решений требует от организации (франчайзера) высокого уровня сборки и обработки информации.

Основным преимуществом использования информационно-коммуникационных технологий во франчайзинговых отношениях является то, что они позволяют комбинировать формальные и неформальные процедуры обмена данными с целью координации и согласования деятельности участников франчайзинговой сети, а также помогают получать доступ к ресурсам партнеров для достижения максимального синергетического эффекта от их использования. Помимо этого информационно-коммуникационные технологии могут обеспечить:

- устойчивость информационных связей, то есть наличие общего сетевого информационного ресурса, который оперативно пополняется и обновляется;
- согласованность действий участников сети;
- качественную разработку и точное выполнение сетевых стандартов, предполагающих четкую детализацию и подконтрольность бизнес-процессов, которые связаны с обслуживанием клиентов, обработкой информации, принятием решений, мотивацией персонала, внедрением инноваций и т.д.;
- доверие между участниками франчайзинговой сети, развитие сетевой корпоративной культуры, что часто является одним из ключевых факторов достижения успеха.

Таким образом, применение информационно-коммуникационных технологий в процессе создания и развития франчайзинговой сети может обеспечить такой объем, качество и содер-

жательное наполнение информации, а также точность ее обработки, которые необходимы участникам франчайзинговых отношений для реализации и развития выбранной ими стратегии, достижения обозначенных ориентиров. Исходя из этого авторы предлагают использовать модель стратегической взаимоувязки элементов бизнес-стратегий участников франчайзинговых отношений и структурной конфигурации каждого из них с элементами информационной стратегии франчайзинговой сети в целом, которая позволит эффективно совместить и привести в соответствие бизнес-стратегию (весь стратегический набор) франчайзера и франчайзи, а также согласовать их информационные потребности и возможности.

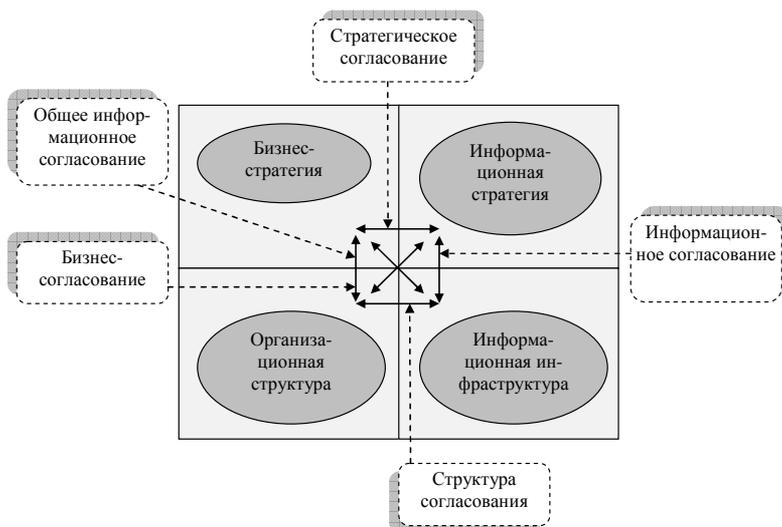


Рис. 3.14. Схематическая модель стратегической взаимоувязки элементов информационной стратегии, бизнес-стратегии и структурной конфигурации участников франчайзинговых отношений

На рисунке 3.14 представлена модель стратегической взаимоувязки элементов информационной стратегии, бизнес-стратегии и структурной конфигурации предприятия на основе использования информационно-коммуникационных технологий.

Стратегическое согласование представляет собой состояние «выравнивания» между бизнес-стратегией и информационной стра-

тегией; структурное согласование – между бизнес-стратегией и информационной инфраструктурой; бизнес-согласование – между бизнес-стратегией и организационной инфраструктурой; информационное согласование – между информационной стратегией и информационной инфраструктурой; общее информационное согласование – между информационной стратегией и организационной структурой франчайзинговой сети, а также между бизнес-стратегией и информационной инфраструктурой.

Использование предложенной модели на практике позволит:

- обеспечить основу для оценки вклада информации в общую успешность франчайзинговой сети, другими словами, то, насколько информационная стратегия каждого из участников согласована с его бизнес-стратегией и функциональными стратегиями остальных членов сети;

- на уровне менеджмента принимать решения об изменении способов использования информации;

- ориентировать информационное обеспечение франчайзинговой сети на достижение целей функционирования и развития ее участников;

- определять информационные потребности участников франчайзинговых отношений;

- формировать и проводить мониторинг информационной среды функционирования и развития как отдельного франчайзи, так и всей франчайзинговой сети в целом;

- анализировать источники поступления информации;

- хранить и использовать информацию;

- строить модели информационных потоков;

- проводить оценку эффективности информационного обеспечения;

- повысить качество продукции и уровень обслуживания потребителей по всей франчайзинговой сети на основе интеграции бизнес-процессов разработки, поставки, поддержки производства и распределения поставок между всеми участниками сети;

- достичь клиентоориентированности бизнес-процессов, их открытости к обмену знаниями между бизнес-партнерами;

- сократить время выхода на рынок новых франчайзи;

- сократить количество дорогих ошибок и неудачных начинаний за счет тесного сотрудничества в области планирования, организации, мотивации и контроля по всей франчайзинговой сети.

Рассматривая практический аспект использования информационно-коммуникационных технологий во франчайзинге, мы провели мониторинг современного рынка информационных технологий в СНГ и его ключевых участников, предлагающих программное обеспечение для заведений общественного питания. Результаты сравнения приведены на рис. 3.15.

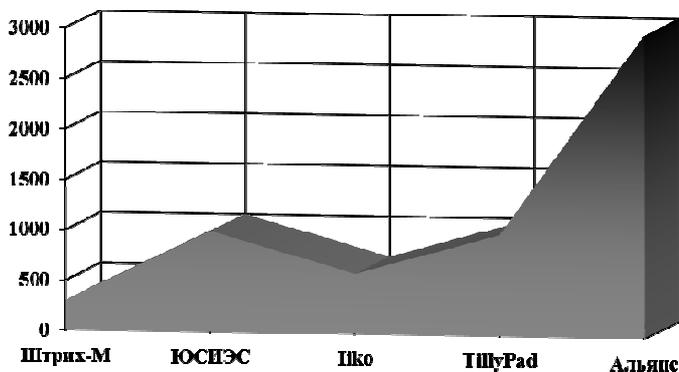


Рис. 3.15. Сравнительная характеристика стоимости одного автоматизированного рабочего места в ресторане (долл. США)

Следует отметить, что, несмотря на насыщенность рынка СНГ программными продуктами для ресторанных сетей, которые базируются на современных информационно-коммуникационных технологиях, их первоочередное и, можно сказать, основное назначение – решение основных задач клиентов ресторанов. При этом ПО для решения задач франчайзинговой сети в целом производители СНГ практически не предлагают. На данном рынке лидерами являются иностранные компании, например: Micros-Fidelio, Aloha POS, Guscom. Их продукты – это функциональные системы управления сетью ресторанов, которые построены по модульному принципу и в той или иной степени охватывают все ключевые процессы деятельности сети, обеспечивая одновременно эффективное размежевание прав и позволяя создавать информационные базы с наивысшей степенью технологической зрелости. Программные комплексы данных компаний предназначены для обеспечения информацией управленческого звена предприятия: директора, управляющего, главного бухгалтера, собственника бизнеса и непосредственно франчайзера,

соответственно и стоимость таких пакетов программного обеспечения составляет минимум 20 000 долл. США.

Данные программы открывают следующие возможности:

- составлять отчетность в разрезе каждого заведения и общую отчетность ресторанной сети по продажам, производству, персоналу и финансам;
- управлять остатками и складскими запасами на уровне всех подразделений;
- осуществлять централизованный товарный и финансовый учет сети, ориентированный на глобальный контроль движения продуктов и денежных средств;
- отслеживать все операции по обслуживанию клиентов официантами.

Например, для контроля за поставками продуктов и полуфабрикатов в рестораны мировые ИТ-компании предлагают три информационные системы, использующие распределительную, централизованную или смешанную концепции [17].

Распределительная концепция предусматривает следующую структуру информационной системы: информация о поступлении продуктов и состоянии продовольственных запасов в ресторанах франчайзи в режиме реального времени поступает на сервер центрального офиса франчайзи, а затем передается на сервер центрального офиса франчайзера. Кроме того, информация о поступлении продуктов и состоянии товарных запасов передается также из собственных точек франчайзера. В центральном офисе франчайзера она обрабатывается и принимаются управленческие решения, касающиеся ассортиментной и закупочной политики.

В процессе использования централизованной концепции информация о поступлении продуктов и состоянии продовольственных запасов в режиме реального времени поступает на сервер центрального офиса франчайзера. Применение централизованной структуры информационной системы с единой базой данных предоставляет возможность аутсорсинга информационных и кадровых ресурсов франчайзера, имеющих опыт работы и высокую квалификацию.

В условиях невысокой рентабельности значительная часть ресторанных франчайзинговых сетей не может позволить себе использовать подобные системы управления. С другой стороны, когда заведения хотят привлечь как можно больше клиентов за счет повы-

шения качества предлагаемых услуг, внедрение информационно-коммуникационных технологий необходимо. По мнению экспертов, стоимость вложений в систему информационного обеспечения окупается за короткий промежуток времени. Опыт внедрения и использования информационных технологий в процессе организации и развития франчайзинговой сети за рубежом позволяет утверждать о больших потенциальных возможностях, которыми обладает профессиональное программное обеспечение для повышения эффективности и результативности франчайзинговой модели ведения бизнеса.

С целью преодоления предпроектных трудностей и нивелирования неопределенности в процессе выбора и внедрения информационно-коммуникационных технологий в рамках франчайзинговой модели ведения бизнеса автор предлагает использовать специальный алгоритм принятия решения, который поможет выбрать наиболее привлекательный проект информатизации франчайзинговой сети (рис. 3.16). В предлагаемом алгоритме оценка будущих проектов осуществляется по трем критериям: размер инвестиционных вложений, будущие выгоды и риски проекта.



Рис. 3.16. Алгоритм принятия решения о внедрении информационно-коммуникационных технологий в деятельность франчайзинговой сети

Кроме алгоритма внедрения целесообразно также применить различные методы по выбору информационных систем. Представляется, что информационно-коммуникационные технологии во франчайзинге должны использоваться не только для автоматизации типовых процедур и облегчения их осуществления, но и для эффективной организации информационных потоков, а также расширения возможностей применения экономико-математических методов.

Так, оценку эффективности от внедрения или совершенствования информационной системы целесообразно осуществлять на основе следующих методов [74]:

- *финансовые методы*. Преимущество финансовых методик состоит в возможности представления результатов оценки в финансовом выражении, что упрощает процесс обоснования проекта. Ограниченность применения таких методов состоит в том, что они оперируют понятиями притока и оттока средств, а это требует конкретики и точности;

- *эвристические (качественные) методы*. Применение методов эвристической группы (сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC), информационная экономика (Information Economics – IE) обеспечат определение соответствия ИТ-проекта бизнес-стратегии предприятия и его вклада в достижение предприятием установленных стратегических целей. Использование данных методик позволяет выявлять как явные, так и неявные факторы эффективности ИТ-проектов. Эта группа методов также дает возможность учитывать специфику каждого предприятия при определении характеристик информационных технологий, подлежащих оценке;

- *вероятностные методы*. Вероятностные методики (прикладная информационная экономика (Applied Information Economics – AIE), справедливая цена опционов (Real Options Valuation – ROV) позволяют осуществлять оценку вероятности рисков, влияющих на достижение плановых показателей ИТ-проекта и появление новых возможностей предприятия с началом использования информационных технологий на базе статистических и математических моделей.

Таким образом, подводя итоги полученным результатам, мы пришли к следующим выводам. Очевидно, что в современном информационном обществе от использования информационно-коммуникационных технологий зависят будущее, доходность,

стратегия развития любого предприятия, в том числе и франчайзингового, поэтому субъектам хозяйствования необходимо сосредоточивать свое внимание на правильном выборе и оценке необходимых информационных систем и средств автоматизации производственных процессов.

Особенности франчайзинговой модели ведения бизнеса обуславливают необходимость создания и эффективного использования посредством внедрения информационно-коммуникационных технологий единого пространства нормативно-справочной информации, которое позволяет всем участникам франчайзинговых отношений иметь одинаковый доступ к знаниям и использовать их для принятия как операционных, так и управленческих решений. В работе выделены ключевые сферы франчайзинговой модели бизнеса на примере сферы общественного питания, нуждающиеся в использовании современных информационно-коммуникационных технологий, к ним относятся: управление рестораном, учетные процедуры, коммуникации и реклама.

Отдельное внимание в процессе исследования уделено преимуществам, которые участники франчайзинговых отношений могут получать от использования информационно-коммуникационных технологий. Принимая во внимание тот факт, что ключевым достоинством информатизации является своевременное обеспечение в полном объеме качественной информацией пользователей, авторы разработали модель стратегической взаимосвязки элементов информационной стратегии, бизнес-стратегии и структурной конфигурации предприятия на основе использования информационно-коммуникационных технологий.

Помимо теоретических аспектов в исследовании проведен обзор современных информационно-коммуникационных технологий, применяемых в ресторанном бизнесе, функционирующем по франчайзинговой модели. Рассмотрены особенности программных продуктов и информационных технологий, распространенных в странах СНГ и за рубежом, обозначены их возможности.

С целью проведения эффективной информатизации франчайзингового бизнеса предложен алгоритм принятия решения о внедрении информационно-коммуникационных технологий в деятельность франчайзинговой сети, базирующийся на трех критериях: размер инвестиционных вложений, будущие выгоды и риски проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

В процессе исследования современных тенденций развития франчайзинга было установлено, что на него влияют высокотехнологичные и глобальные факторы, а это предопределяет его использование во многих новых индустриях бизнеса.

В процессе исследования выделены ключевые характеристики классической и франчайзинговой модели повышения инновационности сферы услуг, представлены результаты их сравнения. Также на основании формализации цикла создания инновационного продукта и обозначения места франчайзинга в нем конкретизированы формы использования франчайзинговой модели, способствующие повышению уровня инновационности отечественной сферы услуг.

Анализ особенностей становления и использования франшиз в сфере общественного питания в России свидетельствует о том, что проблемы, сопровождающие этот процесс, обусловлены спецификой национальной бизнес-среды и природой развития сферы услуг в России. Конкретизация указанных проблем рассмотрена в контексте их классификации на следующие группы: общеэкономические и правовые, социально-психологические, специфические.

Анализ развития франчайзинга в сфере общественного питания в России проводился на примере Приморского края, который вызывает значительный интерес для франчайзеров в силу своего географического положения и, как следствие, наличия существенного потенциала для развития туризма. Стимулами к развитию франчайзинга в сфере ресторанного хозяйства выступают новые экономические условия и улучшение инфраструктуры края. Кроме того, большую роль в развитии франчайзинговой модели ведения бизнеса сыграли активное позиционирование региона, создание его позитивного имиджа и узнаваемого бренда в связи с проведением саммита АТЭС.

Франчайзингу в любой сфере услуг присущи специфические риски, имеющие место в отношениях между участниками франчай-

зингового договора и оказывающие прямое влияние на эффективность их сотрудничества и результативность построения и ведения бизнеса.

Причины возникновения рисков исследователи разделяют в зависимости от уровня развития экономической системы, в рамках которой реализуются франчайзинговые отношения. В результате в работе представлены два подхода к объяснению факторов, провоцирующих возникновение рисков франчайзинговой деятельности: с позиций развивающихся и развитых государств. Анализ научно-практического наследия позволяет сделать вывод о том, что существует широкий перечень различных подходов к классификации и группировке рисков. Каждый из подходов имеет свои достоинства и недостатки. С целью ликвидации первопричин и предупреждения возникновения рисков использования франчайзинговой модели для ведения бизнеса, а не устранения их на каждом конкретном уровне и этапе реализации франчайзинговых отношений авторами предложено идентифицировать риски через призму двойственной природы франчайзинга, выделяя, таким образом, финансовые и юридические риски.

Наработанные способы минимизации рисков, в большинстве своем, достаточно статичны, что гарантирует достижение определенного результата, но не дает возможности его улучшить либо адекватно отреагировать на нестандартные ситуации и появление новых уязвимых мест. В качестве перспективного метода минимизации юридических рисков ведения франчайзинговой деятельности, который позволит учитывать трансформацию, усовершенствование и инновационные изменения, происходящие в области франчайзинговых отношений и развитии самих франшиз, в работе предлагается использовать страхование рисков, включающее FDD – правозащитное страхование, Errors & Omissions – страхование профессиональной ответственности сторон договора, EPLI – страхование гражданской ответственности, D&O (Directors & Officers) – страхование ответственности директоров, акционеров, наблюдательного совета и т.д.

Отдельное внимание в процессе исследования уделено методическим положениям формирования системы франчайзинга в сфере услуг общественного питания. В результате удалось установить, что методические и инструментальные средства оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга, в

большинстве своем, базируются на традиционных приемах анализа типового инвестиционного проекта. Однако специфические особенности франчайзинговых отношений, которые не учитываются в обычных алгоритмах и схемах, приводят к тому, что полученные результаты содержат неприемлемый уровень ошибки, влекущий за собой формулировку некорректных выводов и рекомендаций. Таким образом, сложившаяся ситуация, отсутствие научно обоснованных подходов актуализировали необходимость использования адаптированной, уточненной методики оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга.

Разработанная процедура оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга предполагает прохождение четырёх взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов, с помощью которых формализуется процесс определения целей и задач инвестиционного проекта, а также направлений управленческого воздействия; конкретизируются критерии эффективности инвестиций и устанавливаются различного рода ограничения на траекторию движения управленческих действий. Подобное деление целесообразно и оправдано, поскольку от того, насколько корректно будут поставлены цели, сформулированы критерии эффективности и определены ограничения для управленческого контура, зависит оптимальность развития бизнеса с использованием франчайзинговой модели.

Критерии эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинговой модели определены на базе триады концептов: оценки привлекательности франшизы, факторного анализа надежности франчайзера, интегрально-динамической эффективности инвестиций. Использование на практике триединой основы для анализа эффективности позволит учесть влияние разнообразных факторов и детерминант, которые отличаются друг от друга и характеризуют различные аспекты целесообразности и оптимальности реализации инвестиционного франчайзингового проекта, что в результате позволит преодолеть неоднозначность оценки влияния окружающей среды и в итоге получить точный и достоверный результат. Помимо этого, с целью определения целесообразности вступления предпринимателя во франчайзинговую сеть авторами предложена методика расчета и выбора оптимальной системы франчайзинговых платежей, которая способна обеспечить обоюдную прибыльность и выгодность и для франчайзи, и для франчайзера.

С учетом особенностей сферы общественного питания разработана франчайзинговая модель организации ресторанного бизнеса в России, которая включает в себя шесть взаимосвязанных этапов (стратегический анализ; выбор франчайзинговой стратегии; выбор направлений деятельности для реализации стратегии; выбор методов реализации стратегии; оценка стратегического выбора; подготовка организационных программ и бюджетов), отражающих значимые стадии становления и развития франчайзинговой сети в целом и требующих первоочередного внимания и регулирования.

Основу модели составляет экономическая информация, учитывающая особенности франчайзинговой модели ведения бизнеса в ресторанном деле и позволяющая принимать обоснованные управленческие решения по выбору партнера; предотвратить убытки и потери от возможных рисков, присущих всем сторонам франчайзинговых отношений; оптимизировать налоговую нагрузку, которая влияет на эффективность деятельности как франчайзера, так и франчайзи.

Использование предложенной модели на практике позволит участникам франчайзинговых отношений наиболее эффективно распоряжаться собственными и привлеченными ресурсами благодаря четкой формализации тех стратегических направлений, где у предприятий есть определенные преимущества, и тех, в которых свое присутствие следует сокращать.

Неотъемлемым элементом франчайзинговых отношений выступает необходимость согласования ключевых экономических интересов участников. Данная потребность обусловлена, во-первых, сущностью самих франчайзинговых отношений, во-вторых, динамичностью и активизацией процессов глобализации и интеграции финансовых и хозяйственных систем, в-третьих, влиянием экономических законов, обуславливающих требование установления устойчивых связей между основными противоположными сторонами (которыми, по сути, являются франчайзи и франчайзер). В данном контексте многократно увеличивается роль и повышается важность формирования адекватного и гибкого механизма, который позволит с использованием широкого спектра инструментов и методов достичь сбалансированности интересов всех участников франчайзинговых отношений.

В процессе исследования установлено, что механизм согласования экономических интересов франчайзера и франчайзи должен

охватывать все этапы и стадии сотрудничества, иметь агрегированный характер и реализовываться на макро-, мезо- и микроуровнях.

С использованием теории игр разработана модель механизма согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе, позволяющая им достигнуть сбалансированности своих целевых установок в зависимости от ожидаемого дохода, рискованности реализуемого проекта и готовности идти на уступки. Отдельное внимание уделено составлению платежной матрицы, для чего был использован имитационный алгоритм, моделирующий процесс принятия управленческих решений относительно входных и выходных денежных потоков предприятия.

Отдельное внимание в процессе исследования уделено преимуществам, которые участники франчайзинговых отношений могут получать от использования информационно-коммуникационных технологий. Принимая во внимание тот факт, что ключевым достоинством информатизации является своевременное обеспечение в полном объеме качественной информацией пользователей, авторами разработана модель стратегической взаимосвязки элементов информационной стратегии, бизнес-стратегии и структурной конфигурации предприятия на основе использования информационно-коммуникационных технологий.

Помимо теоретических аспектов в исследовании проведен обзор современных информационно-коммуникационных технологий, применяемых в ресторанном бизнесе, функционирующем по франчайзинговой модели. Рассмотрены особенности программных продуктов и информационных технологий, распространенных в странах СНГ и за рубежом, обозначены их возможности.

С целью проведения эффективной информатизации франчайзингового бизнеса предложен алгоритм принятия решения о внедрении информационно-коммуникационных технологий в деятельность франчайзинговой сети, базирующийся на трех критериях: размер инвестиционных вложений, будущие выгоды и риски проекта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

---

1. Altinay, L. et al Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships / L. Altinay // Journal of business research: JBR. – 2014. – №5. – P. 722–728.
2. Altinay, L. Factors influencing relationship development in franchise partnerships / L. Altinay, M. Brookes // The Journal of services marketing. – 2012. – №4. – P. 278–292.
3. Calderon-Monge, E. Brand and performance signals in the choice of franchise opportunities / E. Calderon-Monge, P. Huerta-Zavala // The Service industries journal. – 2014. – ISSU 9. – P. 772–787.
4. Dubey, P. Perfect competition in an oligopoly (including bilateral monopoly) / P. Dubey, D. Sondermann // Games and economic behavior. – 2009. – №1. – P. 124–141.
5. Franchise perks: How to entice franchisees beyond offering them your hot brand // Restaurant business. – New York. – 2011. – №2. – P. 18–20.
6. Herndon, N.C. International Franchising Research and Practice: Past, Present, and Future / N.C. Herndon // Journal of marketing channels. – 2014. – ISSU 3. – P. 123–125.
7. Horkoff, J. Strategic business modeling: representation and reasoning / J. Horkoff // Software and systems modeling. – 2014. – №3. – P. 1015–1041.
8. Juillet, C. Errors and Omissions Insurance: Assuming the Risk of Professional Liability / C. Juillet // Proceedings / STC, Society for Technical Communication Annual Conference Society for Technical Communication; Navigating the future of technical communication – Baltimore, 2004. – P. 75–76.
9. Ketchen, Jr. D. J. Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So / Jr. D. J. Ketchen, J.C. Short, J.G. Combs // Entrepreneurship theory and practice: ET & P. – 2011. – №3. – P. 583–593.

10. Kim, B. The franchising bible: how to plan, fund and run a successful franchise / B. Kim, B. Smart. – Richmond: Crimson, 2012. – 342 p.
11. Lafontaine, F. Franchising: Directions for Future Research // *International journal of the economics of business* / F. Lafontaine, 2014. – P. 21–25.
12. Martin, C.J.G., Medal-Bartual, A., Peris-Ortiz, M. Analysis of efficiency and profitability of franchise services // *The Service industries journal*. – 2014. – ISSU 9. – P. 796–810.
13. Martin, R.E., Ricketts M. Franchising and Risk Management', *American Economic Review* // *The international library of critical writings in economics*. – 2008. – №214. – P. 190–204.
14. Mendez, M.T., Galindo, M.-A., Sastre, M.-A. Franchise, innovation and entrepreneurship // *The Service industries journal*. – 2014. – ISSU 9. – P. 843–855.
15. Michael, S.C. Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation / S.C. Michael // *Small business economics*. – 2014. – №3. – P. 611–620.
16. Mroz, B. et al. The genesis and evolution of franchising system in the USA (on the example of McDonald's net) and the expansion in Europe // *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. – 2008. – №12. – 164 p.
17. Panczel, Z.T., Katalinic, B. Franchising as a Model in Fast Food Industry // *Danube Adria Association for Automation & Manufacturing*; Zadar, Croatia, 2010; Oct. – P. 1475–1476.
18. Pardo-del-Val, M. et al. Franchising: the dilemma between standardisation and flexibility // *The Service industries journal*. – 2014. – ISSU 9. – P. 828–842.
19. Piot-Lepetit, I., Perrigot, R., Cliquet, G. Organizational form and efficiency of franchise chains // *International journal of retail & distribution management*. – 2014. – ISSU 7. – P. 671–684.
20. Polo-Redondo, Y., Bordonaba-Juste, V., Palacios, L.L. Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish market // *European journal of marketing*. – 2011. – №1/2. – P. 170–190.
21. Robert, W. An introduction to franchising. – Houndmills, Basingstoke; New York, NY: Palgrave Macmillan, 2013. – 272 p.

22. Safan, V., Escriba-Esteve, A. Antecedents and consequences of external risk perception in franchising: evidence from the hospitality industry // *Service business*. – 2011. – №3. – P. 237–257.
23. Special franchise, dynamique vertueuse // *LSA: libre service actualités*. – 2014. – №2311. – P. 56–57.
24. Vicente Safón, Alejandro Escribá-Esteve Antecedents and consequences of external risk perception in franchising: evidence from the hospitality industry // *Service business*. – 2011. – №3. – P. 237–257.
25. Айхель, К.В. Современные формы организации малого бизнеса в России с учетом зарубежного опыта / К.В. Айхель // *Наука ЮУрГУ: материалы 66-й науч. конф.*, 2014. – С. 649–653.
26. Алексеев, А.Н. Развитие предпринимательских структур на основе франчайзинга / А.Н. Алексеев, И.В. Сыроватко // *В мире научных открытий*. – 2012. – №10.2(34). – С. 22–33.
27. Антонова, Г.М. Эволюция терминов «черный ящик» и «серый ящик» / Г.М. Антонова // *Вестн. Моск. финансово-юридического ун-та*. – 2012. – №1. – С. 16–19.
28. Ахметзянов, Ф.З. Анализ закономерностей развития инновационного предпринимательства / Ф.З. Ахметзянов // *Горизонты экономики*. – 2013. – №4(9). – С. 41–43.
29. Ашууров, Ф.А. Франчайзинг – инструмент развития бизнеса / Ф.А. Ашууров // *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. – 2013. – №5. – С. 113–117.
30. Баль, Н.В. Методические подходы к стратегическому управлению в ресторанном бизнесе / Н.В. Баль, С.С. Панов // *Молодой ученый*. – 2013. – №9. – С. 146–149.
31. Банникова, Н.В. Франчайзинг как перспективное направление развития малого предпринимательства в сфере общественного питания / Н.В. Банникова, М.Б. Черемных // *Актуальные проблемы развития предпринимательства*, 2013. – С. 12–14.
32. Баранов, И.А. Типологизация экономических циклов и модельный инструментарий их исследования / И.А. Баранов // *Российское предпринимательство*. – 2014. – №5(251). – С. 20–26.
33. Батырмурзаева, З.М. Управление финансовыми рисками обеспечит устойчивый рост предприятия / З.М. Батырмурзаева // *Экономика и предпринимательство*. – 2014. – №4-1. – С. 387–390.
34. Беликова, И.П. Развитие инновационного предпринимательства в России и за рубежом / И.П. Беликова, Т.И. Сахнюк //

Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12-2(41-2). – С. 983–987.

35. Беспятых, В.И. Методические подходы к обоснованию параметров франчайзинговых сделок / В.И. Беспятых, А.В. Шехирев // Вопросы новой экономики. – 2010. – №3. – С. 52–58.

36. Бунич, Г.А. Франчайзинг: теория и практика: монография / Г.А. Бунич, Л.В. Федякина. – М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2013. – 139 с.

37. Ватутин, С.В. Клонирование бизнеса: франчайзинг и другие модели быстрого роста / С. Ватутин, М. Тришин. – СПб.: Питер, 2013. – 186 с.

38. Веселая, А.А. Информатизация экономических процессов и ее роль в развитии общества / А.А. Веселая, И.В. Ильенко // Вестн. Таганрог. гос. пед. ин-та. – 2014. – Т. 1. – С. 41–45.

39. Волкова, 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.

40. Геловани, В.А. Системное моделирование сценариев динамики региональных экономических процессов на основе технологии интеллектуального анализа данных / В.А. Геловани, В.Б. Бритков, А.В. Булычев // Параллельные вычисления и задачи управления – РАСО'2012: труды VI Междунар. конф.: в 3 т., 2012. – С. 206–215.

41. Денисенко, С.А. Стратегическое управление процессом воспроизводства экономических систем в контексте устойчивого развития / С.А. Денисенко // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №10(39). – С. 157–161.

42. Довбий, И.П. Инновационное предпринимательство в качестве феномена реализации национальных инновационных интересов / И.П. Довбий, А.В. Ловтаков // Креативная экономика. – 2013. – №10(82). – С. 66–71.

43. Дубинский, В.П. Архитектура и информатизация общества / В.П. Дубинский, Х.С. Джафари // Вестн. Белгородск. гос. техн. ун-та им. В.Г. Шухова. – 2014. – №4. – С. 54–58.

44. Еременская, Л.И. Право на бизнес на примере договора франчайзинга / Л.И. Еременская, О.В. Степнова // Вестник МАТИ. – 2014. – №22(94). – С. 171–174.

45. Иванов, С.А. Инновационный потенциал предпринимательства как фактор развития хозяйственной системы / С.А. Иванов, В.П. Галенко // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1. – С. 142–145.
46. Исмаилова, Ю.Ш. Развитие интегрированной компании по франчайзинговой модели / Ю.Ш. Исмаилова, Л.В. Ситникова // Вестн. экон. интеграции. – 2013. – №7(64). – С. 38–43.
47. Каплинская, И.Е. Экономические интересы в структуре предмета экономической теории и их значение в анализе современных проблем развития / И.Е. Каплинская // Экономика и социум. – 2014. – №2-2(11). – С. 413–419.
48. Кац, Р.Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – М.: ГроссМедиа; Российский Бухгалтер, 2010. – 192 с.
49. Кибирева, А.А. Франчайзинг как способ организации и ведения бизнеса / А.А. Кибирева // Вестник магистратуры. – 2014. – №5-3(32). – С. 57–59.
50. Ковалева, К.С. Перспективы развития франчайзинга в России в условиях экономической нестабильности / К.С. Ковалева // Экономика России в XXI век, 2014. – С. 368–374.
51. Костюченко, Т.Н. Развитие предпринимательства как условие роста занятости населения России / Т.Н. Костюченко, Т.Р. Даниелян // Актуальные проблемы развития предпринимательства. – 2013. – №2. – С. 76–81.
52. Красникова, Е.В. Научное обоснование экономической политики – исходная предпосылка формирования эффективной экономики / Е.В. Красникова // Горизонты экономики. – 2014. – №3(15). – С. 3–13.
53. Крок, Р. McDonald's как создавалась империя Рэй Крок при участии Роберта Андерсона / Р. Крок, Р. Андерсон; пер. с англ. С. Кривошеина. – 2-е изд. – М., 2012. – 234 с.
54. Кузнецова, Е.Ю. Исследование факторов обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг: теоретический и практический аспекты / Е.Ю. Кузнецова, И.И. Перепеляк // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2013. – №2(9). – С. 45–51.
55. Куприянова, Л.М. Информационное общество: современный этап развития новой экономики / Л.М. Куприянова,

О.Н. Ефимова // Экономика. Бизнес. Банки. – 2014. – №3(8). – С. 27–51.

56. Лавренова, А.А. Франчайзинг как форма предпринимательства и как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации / А.А. Лавренова // Экономика. Управление. Право. – 2011. – №11-1. – С. 56–60.

57. Лебедева, И.Ю. Информатизация как один из факторов формирования информационного общества / И.Ю. Лебедева // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – Т. 20, №1. – С. 75–79.

58. Левин, В.С. Взаимосвязь между условиями ведения бизнеса и иностранными инвестициями в регионах России / В.С. Левин // Формирование основных направлений развития современной статистики и эконометрики: материалы I-й Международ. науч. конф., 2013. – С. 97–105.

59. Левшина, В.В. Согласование интересов управляющей организации и взаимодействующих с ней субъектов в сфере жилищно-коммунального хозяйства на основе теории игр / В.В. Левшина, М.М. Герасимова, С.А. Евсева // Проблемы современной экономики. – 2013. – №3(47). – С. 343–346.

60. Леонтьева, В.М. Франчайзинг как форма бизнес-партнерства в торговом предпринимательстве (инновационный проект) / В.М. Леонтьева // Проблемы современной экономики. – 2003. – №1. – С. 159–162.

61. Магомедов, З.Д. Франчайзинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса / З.Д. Магомедов // Вопросы структуризации экономики. – 2014. – №1. – С. 150–152.

62. Малахов, Д.А. Вот имя мое... франчайзинговая стратегия становления малого предпринимательства / Д.А. Малахов // Российское предпринимательство. – 2008. – № 4-2. – С. 161–164.

63. Мамаева, Л.Н. Институциональный подход к формированию системы экономических законов современной экономики / Л.Н. Мамаева, И.Э. Жадан // Вестн. Тверск. гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. – 2013. – №17. – С. 44–51.

64. Марков, В.А. Методологические основы экспериментального математико-статистического моделирования потребительского поведения / В.А. Марков // Наука и общество. – 2013. – № 4-5. – С. 15–25.

65. Мельникова, Е.Н. Некоторые проблемы информатизации общества / Е.Н. Мельникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 751–755.
66. Микаелян, И. Глобальные сети готовятся накормить фаст-фудом всю Россию / И. Микаелян // Кофе чай. Деловой журнал в России. – 2014. – №1. – С. 16–18.
67. Мохначев, С.А. Современные тенденции управления эффективностью общественного производства / С.А. Мохначев, Н.О. Рогова // European student scientific journal. – 2014. – №3. – С. 5.
68. Мошкова, Л.Е. Партнерские отношения как конкурентный ресурс компании на территории присутствия / Л.Е. Мошкова // Вестн. Тверск. гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. – 2013. – №19. – С. 177–188.
69. Никитина, Е.А. Взаимосвязь показателя конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности товара / Е.А. Никитина // Вестн. Белгородск. гос. техн. ун-та им. В.Г. Шухова. – 2013. – №4. – С. 125–128.
70. Новоселов, Д.В. Методика оценки эффективности концессионно-франчайзинговых проектов / Д.В. Новоселов // Экономика. Налоги. Право. – 2010. – №6. – С. 172–175.
71. Омельченко, Д.В. Практические подходы к развитию бизнеса / Д.В. Омельченко, А.И. Глушков // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства. – 2013. – №1. – С. 119–122.
72. Осипов, В. Анализ состояния и перспектив развития франчайзинга на российском рынке общественного питания / В. Осипов, А. Балян // Вестн. Самарск. гос. экон. ун-та. – 2013. – №7(105). – С. 69–72.
73. Панюкова, В.В. Риски и возможности продажи франшизы / В.В. Панюкова // Управление продажами. – 2012. – №5. – С. 304–310.
74. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г.А. Папирян. – М.: ОАО НПО Экономика, 2000. – 207 с.
75. Пиньковецкая, Ю.С. Развитие малого и среднего предпринимательства в России, Евросоюзе и США / Ю.С. Пиньковецкая // Россия и современный мир. – 2013. – №2. – С. 127–137.

76. Полохина, Е.А. Франчайзинг как форма взаимодействия предпринимательских структур / Е.А. Полохина, Т.И. Кожевникова, Ю.Р. Кичигин // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2012. – №1(5). – С. 336–341.

77. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Бизнеском, 2011. – 262 с.

78. Романенко, Е.В. Фактор времени как системообразующий каркас развития национальной экономики и малого предпринимательства / Е.В. Романенко // Сборник научных трудов Sworld. – 2013. – Т. 38, №3. – С. 30–34.

79. Самохина, Л.С. Проблемы развития рынка общественного питания на Дальнем Востоке и его анализ по субъектам РФ / Л.С. Самохина // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Хабаровск, 1 апреля 2014 г.): в 2 кн. Кн. 2 / под ред. В.А. Федорова, Л.Г. Кузнецовой, Е.А. Карловской, А.Е. Зубарева, М.М. Третьякова. – Хабаровск, 2014. – С. 176–179.

80. Смирнова, Н. Масштабирование бизнеса: создаем франчайзинг в розничной торговле / Н. Смирнова, А. Парабеллум, Н. Мрочковский. – М.: Питер, 2013. – 335 с.

81. Соболев, Э.В. Законы и закономерности развития экономических систем / Э.В. Соболев // Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней: материалы II-й Междунар. науч.-практ. конф., посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки Юга России доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова. – Краснодар, 2014. – С. 72–78.

82. Старичкова, Н.В. Состояние и перспективы туристического бизнеса Приморья / Н.В. Старичкова // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – Т. 34, №2. – С. 11–17.

83. Супрунова, Е.С. Российский рынок франчайзинга в 2013 г. / Е.С. Супрунова, И.В. Таранова // Современные проблемы развития национальной экономики, 2013. – С. 182–184.

84. Тарануха, Ю.В. Современная конкуренция: новые условия, новые конкуренты и способы борьбы / Ю.В. Тарануха // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №2(43). – С. 185–194.

85. Тер-Овакимян, А.А. Международный договор франчайзинга и договор коммерческой концессии / А.А. Тер-Овакимян // Актуальные проблемы российского права. – 2014. – №6. – С. 1248–1253.
86. Толкаченко, Г.Л. Франчайзинг как современная концепция ведения бизнеса / Г.Л. Толкаченко, А.В. Фёдоров // Вестн. Тверск. гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. – 2014. – №2. – С. 222–233.
87. Толстых, Т.О. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности / Т.О. Толстых, О.Б. Дигилина, С.А. Орлова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – №2(20). – С. 52–55.
88. Третьякова, Т.С. Франчайзинг как перспективный инструмент развития предприятий сферы ресторанного бизнеса / Т.С. Третьякова // Маркетинг услуг. – 2014. – №2. – С. 138–145.
89. Тупчиенко, В.А. Научно-технический прогресс и его влияние на экономический рост / В.А. Тупчиенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №24. – С. 33–38.
90. Фокин, Г.В. Менеджмент интеллектуальной собственности // Репутациология / Г.В. Фокин. – 2011. – №5–6. – С. 43–47.
91. Франчайзинг от А до Я. Как получить сверхприбыль и развить свой бизнес за счет партнеров? / под ред. И. Якуниной. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2013. – 158 с.
92. Хабибрахманова, Н.Ф. Особенности развития инновационной составляющей предпринимательства как фактора производства в современной экономике / Н.Ф. Хабибрахманова // Горизонты экономики. – 2013. – №3(8). – С. 90–92.
93. Царьков, В.А. Новые методы и модели анализа инвестиционных проектов / В.А. Царьков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – №47. – С. 33–43.
94. Цыкалов, А.И. Франчайзинг в России: перспективы развития / А.И. Цыкалов, Н.В. Тарасенко // Государственный, муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования, 2013. – С. 203–205.
95. Черемушкин, С.В. Предупреждение ошибок в оценке инвестиционных проектов: ставки дисконтирования / С.В. Черемушкин // Финансовый менеджмент. – 2014. – №1. – С. 63–89.

96. Чудновский, А.Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе: монография / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: КноРус, 2014. – 210 с.
97. Шарлай, Н.В. Партнерские отношения – залог устойчивого предприятия / Н.В. Шарлай, Н.В. Рощупкина, А.А. Коноплева // Молочная промышленность. – 2013. – №10. – С. 60–61.
98. Шахов, А.В. Франчайзинг как экономическая и правовая категория. Вопросы теории и законодательства / А.В. Шахов // Закон и право. – 2012. – №7. – С. 49–52.
99. Шахова, М.С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы / М.С. Шахова; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М.: Анкил, 2013. – 103 с.
100. Широкова, Г.В. Взаимосвязь предпринимательской ориентации и результатов деятельности формы: результаты исследования российских фирм малого и среднего бизнеса / Г.В. Широкова, К.А. Богатырева // Вестн. Санкт-Петерб. ун-та. Серия 8: Менеджмент. – 2014. – №1. – С. 3–27.
101. 7 факторов роста. Итоги 2013 года для российского франчайзинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/357307/>
102. Nelson, S. Resolving Franchise Disagreements // Franchising world. – 2006. – №9. – P. 36–39.
103. Bond Franchise Guide. Franchise Times Guide To Selecting, Buying And Owning A Franchise Book. URL: <http://www.productmanualguide.com/times/franchise-times-guide-to-selecting-buying-and-owning-a-franchise.html>.
104. Cinnabon. В 2013 и в 2014 годах франшиза Синнабон заняла 1-е место в рейтинге Forbes среди франшиз сетей кафе и ресторанов в России по выгодности вложений! [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cinnabonrussia.com/about>.
105. Eurostat. URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>.
106. Experience. Let our experience help you plant your own seeds of success. URL: <http://www.greenbaummarketing.com/experience.html>.
107. FD and D Insurance Services. URL: <http://www.2k.com.tr/2k/fdd-insurance-services.html>.

108. Franchise contract and franchise fees. URL: [http://www.konference.fbm.vutbr.cz/phd/papers/papers2009/vaskovicova\\_jana.pdf](http://www.konference.fbm.vutbr.cz/phd/papers/papers2009/vaskovicova_jana.pdf).
109. Hotel Franchise Firm White Lodging Investigates Breach. URL: <http://krebsonsecurity.com/2014/01/hotel-franchise-firm-white-lodging-investigates-breach/>.
110. Midshire Catering – Catering for Business, Industry, Education, Public and Leisure in the Midlands, the North and Wales. URL: <http://www.midshirecatering.co.uk/index.htm>.
111. NeoAnalytics. Российский рынок франчайзинга: итоги 2013 г., прогноз 2014–2015 гг. URL: <http://www.neoanalytics.ru/>.
112. The Global Innovation Index 2013. URL: [http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/gii/gii\\_2013.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/gii/gii_2013.pdf)
113. The Most Innovative Companies: An Interactive Guide. URL: [https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation\\_growth\\_most\\_innovative\\_companies\\_interactive\\_guide/](https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation_growth_most_innovative_companies_interactive_guide/)
114. TRIARH. Франчайзинг [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://triarh.com/archives/5740>.
115. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://base.garant.ru/10164072/55/#block\\_2054](http://base.garant.ru/10164072/55/#block_2054).
116. Дальневосточный Сбербанк обеспечивает успешный «Бизнес-Старт» начинающим предпринимателям [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ctseao.ru/>.
117. Инновации – важнейший фактор устойчивого экономического роста [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=132>.
118. Краткий обзор инноваций в России и мире, 2011 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.concol.ru/ru/company>.
119. Международный форум «Развитие интеграционных процессов в туристическом бизнесе Российского Дальнего Востока и стран АТР [Электронный ресурс]. Режим доступа: [vvsu.ru/files/577C4058-8B8B-406C-A167](http://vvsu.ru/files/577C4058-8B8B-406C-A167).
120. Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/main>.

121. Около 700 участников собрал IX Дальневосточный конгресс рестораторов и отельеров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cocktail-book.ru/news/4761.html>.
122. Опрос проводился компанией The17<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey в 2012 г. База респондентов 1124 чел. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml?WT.ac=vt-ceosurvey>.
123. Приморский край в цифрах [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://primstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/primstat/ru/publications/official\\_publications/electronic\\_versions/](http://primstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/primstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/).
124. Развитие франчайзинга в регионах России [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://rusfranch.ru/activities/projects/razvitie\\_franchayzinga\\_v\\_regionah\\_rossii/](http://rusfranch.ru/activities/projects/razvitie_franchayzinga_v_regionah_rossii/).
125. Розничная торговля и услуги населению [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#).
126. Российский рынок франчайзинга: итоги 2013 г., прогноз 2014–2015 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949991337933.shtml>.
127. Рынок общественного питания: показатели, тенденции, прогноз [Электронный ресурс]. Режим доступа: [marketing.rbc.ru/download/research/demofile\\_562949991725639](http://marketing.rbc.ru/download/research/demofile_562949991725639).
128. Состояние и тенденции развития ресторанного бизнеса в современной России [Электронный ресурс]. Режим доступа: [ismd.vvsu.ru/files/E2488FD6-5788-40D3-A062-686CD5AF9F74.pdf](http://ismd.vvsu.ru/files/E2488FD6-5788-40D3-A062-686CD5AF9F74.pdf).
129. Статистика розничной, оптовой торговли и потребительского рынка услуг Приморского края [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://82.194.162.114:81/bgd/everyyear/Main.htm>.
130. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю. Торговля и услуги [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://primstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/primstat/ru/statistics/enterprises/trade/](http://primstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/primstat/ru/statistics/enterprises/trade/).
131. Фаст-фуд по-прежнему в авангарде развития ресторанного рынка [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://marketing.rbc.ru/news\\_research/17/07/-2014/562949991913010.shtml](http://marketing.rbc.ru/news_research/17/07/-2014/562949991913010.shtml).
132. Федеральные бренды «Сбарро», «Восточный базар» и Yamkee пришли во Владивосток [Электронный ресурс]. Режим

доступа: [http://franshiza.ru/news/read/federalnye\\_brandy\\_sbarro\\_vostochnyi\\_bazar\\_prishli\\_vo\\_vladivostok/](http://franshiza.ru/news/read/federalnye_brandy_sbarro_vostochnyi_bazar_prishli_vo_vladivostok/).

133. Франчайзинг как инструмент международной кооперации в области коммерциализации инноваций и продвижения технологий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/362541/>.

134. Франшиза – то, что мы советуем начинающим бизнесменам [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.russtartup.ru/franchising/buyfranchise/franshiza-to-chto-my-sovetuem-nachinayushhim-biznesmenam.html>.

135. Франшизы «Сбарро», «Восточный Базар» и Yamkee пришли во Владивосток URL: <http://www.buybrand.ru/news/6618/>

136. Беленец, П.С. Демографический потенциал развития Дальнего Востока / П.С. Беленец // Экономист. – 2014. – №11. – С. 83–87.

137. Беленец, П.С. Ожидаемые результаты социально-экономического развития Приморского края в 2014 г. / П.С. Беленец // Вестник-Экономист ЗАБГУ. – 2014. – №7.

138. Латкин, А.П. Основные тенденции и проблемы развития демографического потенциала Дальнего Востока России / А.П. Латкин, П.С. Беленец // The Way of Science, international scientific journal. – 2014. – №5. – С. 53–57.

139. Латкин, А.П. Информационно-коммуникационные и маркетинговые технологии – эффективный инструмент развития франчайзинга / А.П. Латкин, П.С. Беленец // Экономика и управление. – 2014. – №12(121). – С. 84–89.

140. Латкин, А.П. Мотивационное и стимулирующее влияние франчайзинга на повышение инновационности предпринимательства / А.П. Латкин, П.С. Беленец // Глобальный научный потенциал. – 2014. – №11(44). – С. 138–145.

141. Латкин, А.П. Риски франчайзинговой модели ведения бизнеса и методы управления ими / А.П. Латкин, П.С. Беленец // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №2. – С. 900–905.

142. Беленец, П.С. Современный подход к франчайзингу как к новому методу ведения бизнеса // Изв. Сочинск. гос. ун-та. – 2014. – №2(30). – С. 11–21.

143. Беленец, П.С. Основные тенденции и проблемы развития франчайзинга в России / П.С. Беленец // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2014. – №2. – С. 219–224.

144. Беленец, П.С. Управление системой франчайзинга как особого вида предпринимательской деятельности / П.С. Беленец // Сборник 1 Междунар. науч.-практ. конф. «Производственный менеджмент: теория, методология, практика». – Новосибирск, 2014. – С. 69–73.

145. Беленец, П.С. Особенности использования франчайзинга в предпринимательской деятельности / П.С. Беленец // Актуальные вопросы экономических наук: сб. материалов XXXIX Междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск, 2014. – С. 32–36.

146. Беленец, П.С. Франчайзинг как новый метод ведения бизнеса (проблемы и перспективы) / П.С. Беленец // Интеллектуальный потенциал вузов – на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР: материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых исследователей. – Владивосток, 2014. Т. 1. – С. 19–22.

147. Deutscher Franchise Verband e. V. Der Begriff «Franchising», 2006. URL: [www.dfv-franchise.de](http://www.dfv-franchise.de).

148. Innovation in Franchising Some illustrations from the French franchising chains. URL: [http://www.escpeurope.eu/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Perrigot\\_Martinez.pdf](http://www.escpeurope.eu/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Perrigot_Martinez.pdf).

149. Italian Franchise Association (AIF). URL: <http://www.assofranchising.it/>.

150. European Federation of franchise. URL: <http://www.eff-franchise.com/>

151. Российская ассоциация франчайзинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.rarf.ru](http://www.rarf.ru).

152. Capello R., Lenzi C. Territorial patterns of innovation: a taxonomy of innovative regions in Europe // The Annals of regional science. – 2013. – №1. – Vol. 51. – P. 119–154.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

---

---

## Приложение 1

### Преимущества и недостатки франчайзинговых отношений франчайзера и франчайзи

Преимущества		Недостатки	
для франчайзи	для франчайзера	для франчайзи	для франчайзера
Использование на законной основе известного бренда, постоянная разносторонняя поддержка, экономия средств и времени на рекламе, разработка и регистрация собственного торгового знака, открытый доступ к кредитным ресурсам, высокий имидж, уменьшение рисков, быстрое и эффективное начало бизнеса	Продвижение собственного торгового знака в новые регионы, популяризация бренда за счет франчайзи, получение гарантированного дополнительного дохода при минимальных затратах	Ограничения в свободе принятия решений, соблюдение единых стандартов качества обслуживания, риск переоценки имиджа франчайзи, низкая вероятность прекращения франчайзинговых отношений	Отсутствие достоверности расторжения контракта, негативное влияние на имидж всей сети в случае несоблюдения отдельных стандартов качества, разглашение коммерческой тайны

## Экономическая природа предпосылок трансформации предпринимательства



**Наиболее известные, популярные и активные  
американские франчайзеры [11]**

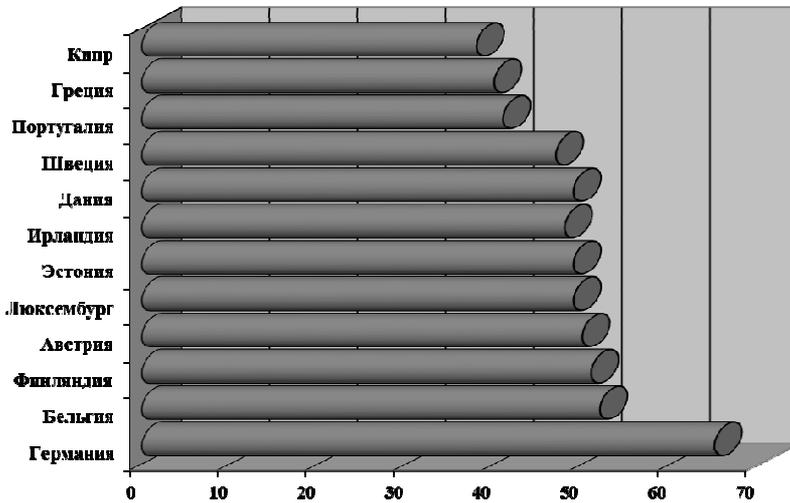
Наименование фирмы	Сфера
America Center	Общественное питание
Athlete's Pooc	Спортивное оборудование
A ~ 15	Прокат автомобилей
Baskin Robbins	Быстрое питание
Century	Недвижимость
Chem Dry	Услуги химчистки
City Looks	Парикмахерские услуги
Comfort Inn	Отели
Domino's Pizza	Доставка пицци
ERA	Недвижимость
Future Kids	Детское образование
Haagen Daz	Мороженое
Holiday Inn	Отели
Levi's Store	Одежда
Mail Boxes	Почтовые услуги
McDonald's	Быстрое питание
Midas	Автомобильный сервис
New Horizons	Компьютерное обучение
Petland	Средства для животных
Pizza Hut	Быстрое питание

## Приложение 4

### Первая десятка в рейтинге Топ-500 франшиз в Европе по данным Top Franchises Available in Europe [19] (2013 г.)

Ранг	Франчайзер	Количество точек	Год основания	Страна	Индустрия
1	7-Eleven	47 298	1927	США	Универсальный магазин около дома
2	Subway	37 003	1965	США	Ресторан быстрого питания
3	McDonald's	33 427	1955	США	Ресторан быстрого питания
4	Kumon Inst. Of Education Co. Ltd.	25 431	1954	Япония	Сеть обучающих центров для детей
5	KFC (Yum Restaurants)	22 000	1930	США	Ресторан быстрого питания
6	Spar	13 600	1932	Нидерланды	Сеть супермаркетов
7	Eurocar	13 000	1949	Франция	Автопрокат и мастерские (СТО)
8	Pizza Hut	12 700	1958	США	Сеть ресторанов
9	Burger King	12 000	1954	США	Сеть ресторанов
10	Mexx	11 600	1980	Нидерланды	Ритейл: обувь, одежда

**Доля инновационных предприятий в странах Европы  
в 2011 г., % от всех предприятий [152]**



**Наиболее инновационные отрасли в мировом хозяйстве**

Место	Отрасль
1	Технологии и коммуникации
2	Потребительские товары и торговля
3	Автомобильная
4	Промышленные товары и процессы
5	Финансовые услуги
6	Энергетика

## Приложение 6

### Объем и структура международного въездного турпотока Приморского края, чел. [82]

Страны мира	Годы					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
КНР	74 530	50 349	49 647	38 102	43 671	60 985
Япония	7073	5529	4814	3496	4167	3188
Республика Корея	8316	6991	7808	4935	8123	7578
КНДР	2	24	2	6	11	18
США	1874	2484	1775	2456	4272	3730
Канада	644	492	505	528	1686	1812
Австралия	430	321	385	298	698	1246
Великобритания	501	461	737	366	791	805
Тайвань	208	586	112	108	184	339
Другие страны	5213	1145	1394	2657	4168	2713
Великобритания	501	461	737	366	791	805
Тайвань	208	586	112	108	184	339
Другие страны	5213	1145	1394	2657	4168	2713
Итого	98 791	68 382	67 179	52 952	67 771	82 414

## Факторы, определяющие надежность франчайзера



## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Глава 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ФРАНЧАЙЗИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	6
1.1. Экономические предпосылки использования франчайзинга в предпринимательстве .....	6
1.2. Роль франчайзинга в повышении уровня инновационности российского предпринимательства .....	25
1.3. Особенности и проблемы использования франчайзинга в сфере общественного питания .....	33
Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФРАНЧАЙЗИНГА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ.....	51
2.1. Анализ развития франчайзинга в ресторанном бизнесе (на примере Приморского края).....	51
2.2. Основные риски использования системы франчайзинга и способы их минимизации.....	65
2.3. Методические основы оценки эффективности инвестиций в развитие бизнеса с использованием франчайзинга.....	78
Глава 3. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	94
3.1. Франчайзинговая модель организации ресторанного бизнеса в России.....	94
3.2. Механизм согласования ключевых экономических интересов участников договора франчайзинга в ресторанном бизнесе .....	114
3.3. Совершенствование системы франчайзинга на основе использования информационно-коммуникационных технологий.....	131
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	142
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	147
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	160

Научное издание

**Беленец** Павел Станиславович  
**Ембулаев** Владимир Николаевич  
**Латкин** Александр Павлович

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРОДАЖ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

Монография

Редактор Л.Е. Стрикаускас  
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 26.01.16. Формат 60×84/16.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,7.  
Уч.-изд. л. 10,15. Тираж 1000 экз. Заказ

---

Издательство Владивостокского государственного университета  
экономики и сервиса  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Отпечатано в множительном участке ВГУЭС  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41