

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФРАНШИЗЫ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ И США В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ\*

Максим Владиславович ВЛАСОВ <sup>a</sup>;

Екатерина Юрьевна ШЕЙЕРМАН <sup>b</sup>

<sup>a</sup> кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник  
Центра экономической теории, Институт экономики Уральского отделения РАН;  
доцент кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности,  
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Российская Федерация  
mvllassov@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-3763-327X>  
SPIN-код: 8985-5173

<sup>b</sup> студентка школы государственного управления и предпринимательства,  
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Российская Федерация  
ekaterina-brusova872@gmail.com  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: отсутствует

\* Ответственный автор

### История статьи:

Рег. № 385/2021  
Получена 05.07.2021  
Получена в  
доработанном виде  
20.07.2021  
Одобрена 31.07.2021  
Доступна онлайн  
30.08.2021

УДК 330.342.24  
JEL: F14, F17, F23

### Ключевые слова:

франшиза, пандемия,  
кризис, франчайзинг,  
российский бизнес

### Аннотация

**Предмет.** Обзор функционирования рынка франшиз в целом и в период пандемии на отечественном и зарубежном рынках. Пандемия внесла в развитие любого бизнеса, в том числе и франчайзингового, существенные коррективы, которые в некоторых отраслях привели к кризису и даже банкротству. Однако большая часть предприятий смогла выйти не только на новый уровень доходности, но и модернизировать ведение самого бизнеса с точки зрения маркетинга и технической составляющей.

**Цели.** Идентифицировать слабые места франчайзингового бизнеса в кризис и разработать концепцию его преодоления, существенно не меняя парадигму и позиционирование бизнеса на рынке.

**Методология.** Выявление, системный анализ и создание взаимосвязи между развитием бизнеса и наступившей пандемией, которая помогает воссоздать и изучить основные проблемы, встающие перед любым бизнесом в критической ситуации, а также поиск путей преодоления неблагоприятной экономической ситуации.

**Результаты.** Выявлены особенности, которые позволили возможным держать бизнес на плаву в условиях пандемии и развернувшегося вслед за ней кризиса. Рассмотрены основные методы внедрения инновационных решений в уже устоявшуюся систему взаимодействия франшизы и проанализированы полученные результаты. Показано, что существуют действенные методики и способы принятия управленческих решений, направленных на привлечение прибыли и инвестиций в кризис. Полученные результаты послужат подспорьем для создания универсальной теоретической методики антикризисного управления любым предприятием.

\* Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, грант № 19-010-00850А «Институциональное моделирование экономики интернет-пространства России».

**Выводы.** Окружающий нас мир уже никогда не будет прежним. Будущее за информационным пространственным полем, а также инновационными подходами к ведению и развитию бизнеса, поэтому остро встает вопрос создания методики развития предприятия в кризис в современном мире.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2021

---

**Для цитирования:** Власов М.В., Шейерман Е.Ю. Сравнительный анализ функционирования франшизы на территории России и США в период пандемии // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2021. – Т. 20, № 8. – С. 1478 – 1494.  
<https://doi.org/10.24891/ea.20.8.1478>

---

Любой бизнес в ходе своего становления на внешнем и внутреннем рынках проходит определенные стадии развития, одной из которых является функционирование предприятия в кризисной ситуации. Кризисная ситуация может возникнуть на любой стадии деятельности как в период становления и развития, так и в период стабилизации и роста.

В мировой экономике нет примеров организаций, которые бы никогда не переживали кризис. Кризисная ситуация выражается в снижении объемов производства и сбыта, неплатежеспособности населения, дебиторской задолженности, дефиците оборотных средств. Для многих организаций кризис становится непреодолимым, и компания прекращает свое существование. Однако ряд компаний не просто переживает кризисную ситуацию, но в ее период разрабатывает новые методики и схемы ведения бизнеса, что затем обеспечивает ей весомое конкурентное преимущество.

Функционирование малого и среднего бизнеса в условиях кризиса всегда было достаточно затруднительно. Без мощной государственной поддержки и субсидирования выживание многих компаний зависит только от них самих, в особенности от стратегии, принятой ими в период кризиса. Однако общего решения для успешного преодоления неблагоприятных условий для франшиз не существует. Это связано не только со стратегией развития, маркетинговым продвижением, но также и с демографической составляющей данной территории. Существует необходимость анализа и разработки инновационного метода преодоления кризисных ситуаций, возникших в связи с влиянием внешних сил потребительского рынка.

Анализируя адаптацию франшизы «Додо Пицца» в условиях пандемии, можно выделить ряд факторов, обеспечивающих выживание бизнеса, что особенно актуально в современных условиях. Выявление и структурирование таких факторов является эффективным методом преодоления не только кризисных ситуаций, но и движущей силой для развития любой компании в посткризисное время.

Франчайзинг в США насчитывает десятилетия развития и постоянных прогрессивных нововведений. Именно малый бизнес помог избежать

экономического кризиса в Америке, поэтому государство регулярно осуществляет субсидирование данной отрасли предпринимательской деятельности.

На данный момент Америка занимает лидирующую позицию по уровню конкурентоспособности франчайзинга и количеству созданных этим типом бизнеса рабочих мест<sup>1</sup>.

Лидирующие отрасли франчайзинга в США следующие:

- предприятия быстрого питания – 26,8%;
- ремонт и уборка – 8,2%;
- предоставление жилья – 5,9%;
- автомобильная продукция – 5,5%;
- рестораны – 3,8%;
- здравоохранение и фитнес – 3,5%;
- особый ассортимент продуктов питания – 2%;
- строительство и перепланировка – 1,5%;
- фирменная розничная торговля – 1,5%;
- развитие детей – 0,7%.

Одной из отличительных черт американского рынка франчайзинга является экспансия. Более 50% владельцев бизнеса утверждают, что выход на внешние рынки предполагает быстрый рост выручки, нежели доход в собственной стране. Особенно приоритетными рынками являются Канада и Великобритания ввиду отсутствия языкового барьера, а также Мексика – благодаря своему географическому положению [1].

Франчайзинг в США регулируется федеральным и государственным законодательством на уровне штатов. Разветвленная система регуляции бизнеса со стороны власти обусловлена тем, что опыт ведения франчайзингового бизнеса в США значительный [2].

Степень развития франчайзинга можно охарактеризовать следующими факторами:

- количество предприятий составляет 855 тыс.;
- на одного франчайзера в среднем приходится 388 точек ;

---

<sup>1</sup> International Franchise Association. URL: <http://www.franchise.org/faq.aspx>

- обеспечены рабочие места в количестве 9,5 млн;
- ВВП составляет около 850 млрд долл.;
- франчайзинг в сфере услуг составляет порядка 70%;
- около 80% франшизных систем требует объема инвестиций от 50 до 250 тыс. долл.;
- роялти, составляющие основу дохода франчайзеров, в среднем варьируются от 3 до 6% от объема продаж [3].

Доминирующее положение сферы услуг в франчайзинговом бизнесе США обусловлено, скорее всего, тем, что начальная или единовременная покупка бизнеса в этом секторе достаточно мала<sup>2</sup>.

Средние первоначальные (паушальные) платежи по отраслям сферы услуг в США<sup>3</sup> представлены в *табл. 1*.

Что касается количества объектов франчайзинга в США, в 2020 г. открытия новых рабочих мест распределились следующим образом<sup>4</sup>:

- рестораны быстрого обслуживания – 34,5%;
- розничная торговля продуктами питания и услугами – 14,9%;
- услуги для бизнеса – 13,4%;
- гостиничный бизнес – 9,8%;
- рестораны с полным спектром услуг – 9,8%;
- недвижимость – 7%;
- бытовые службы – 5,6%;
- услуги населению – 5%.

---

<sup>2</sup> Гончарова О.Д. Сравнительный анализ двух лидирующих стран: США и России в развитии франчайзинга // Студент года 2018: сборник статей V Международного научно-исследовательского конкурса. М.: Наука и просвещение, 2018. С. 150–153.

<sup>3</sup> Хакимова Е.В. Сравнительно правовой анализ договора коммерческой концессии в российском праве и договора франчайзинга в США // Форум молодых ученых. 2020. № 11. С. 317–322.

<sup>4</sup> Косолапова А.В., Седых Ю.А. К вопросу о функционировании франчайзинга в России // Инновационные процессы в условия глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы (IPEG-2017): сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. 2017 Прага: Vědecko vydavatelské centrum "Sociosféra-CZ", 2017. С. 50–52.

Нельзя оставить без внимания политику кредитных организаций в США по отношению к франчайзингу и франчайзерам. Основными постулатами в этом аспекте являются:

- более низкие процентные ставки по сравнению со ставкой кредитования самостоятельных предприятий;
- возможность привязать процентные ставки по кредитам к базовым отраслевым показателям. Примером служит кредитование франчайзи нефтяных компаний, по которому процентная ставка по кредитам соотносится с индексом изменения цен на сырую нефть или конечные нефтепродукты. В случае колебаний данного индекса происходит соответствующая корректировка процентной ставки;
- предоставление субъектам франчайзинга бесплатного обслуживания в банке в течение первого года. При этом некоторые банки могут увеличить этот период при наличии постоянного годового оборота средств по расчетному счету на данный период<sup>5</sup>.

Американское правительство рассматривает франчайзинг как один из наиболее предпочтительных методов экспансии в странах всего мира. Это обусловлено тем, что стоимость открытия и развития бизнеса минимальна по сравнению с другими видами. Кроме того, это быстрый способ получения иностранной валюты с относительно небольшими финансовыми инвестициями за границу. За счет низкой стоимости затрат на исследования, продвижение и развитие инфраструктуры, поддержание развития и управления франчайзинговый бизнес – наиболее приоритетный способ межрегионального роста и присутствия США на международном рынке [4].

В США существует несколько моделей франчайзинга. Кратко рассмотрим каждую из них для анализа правового регулирования этого вида бизнеса<sup>6</sup>.

*Франшиза бизнес-формата.* Такой вид соглашения подразумевает, что франчайзер фактически предоставляет франчайзи установившийся, развитый предпринимательский комплекс, который включает в себя такие аспекты, как коммерческое наименование и товарный знак для того чтобы франчайзи мог работать самостоятельно. Таким образом, компания-франчайзер помогает независимым владельцам в запуске бизнеса и управлении им. В свою очередь пользователь-франчайзер платит комиссионные и роялти. К наиболее известным

<sup>5</sup> Косолапова А.В., Седых Ю.А. К вопросу о функционировании франчайзинга в России // Инновационные процессы в условия глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы (IPEG-2017): сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Прага: Vědecko vydavatelské centrum "Sociosféra-CZ", 2017. С. 50–52.

<sup>6</sup> Шумков Н.В., Шумкова Т.Н. Роль и развитие франчайзинга в России // Фотинские чтения: сборник материалов ежегодной международной научно-практической конференции. Ижевск: Восточно-Европейский институт, 2014. С. 389–395.

примерам такой модели ведения бизнеса можно отнести рестораны быстрого питания McDonalds, Burger King и Pizza Hut.

*Сбытовая франшиза.* Это соглашение, согласно которому производитель разрешает франчайзи распространять продукт и при этом использовать его товарные знаки и коммерческие наименования. В свою очередь правообладатель контролирует, каким образом франчайзи распространяет продукцию и использует при этом коммерческое наименование и товарный знак. Для того, чтобы получить такие права, владельцы магазинов должны платить взносы или приобретать у франчайзера определенное, минимальное количество продуктов, например, очень многие шинные магазины действуют в рамках такого типа соглашений о франчайзинге.

*Производственная франшиза.* По такому франчайзинговому договору франчайзер разрешает производителю производить и продавать продукт, используя собственное наименование и товарный знак. Через такой вид франчайзинга франчайзер передает производителю право производить и продавать товар, используя только свое имя и товарный знак. Данная модель распространена среди компаний, которые производят продукты питания и напитки. Например, оптовые торговцы безалкогольными напитками часто получают права на производство, розлив и распространение безалкогольных напитков.

*Мастер-франчайзинг.* При заключении такого вида соглашения, компания-франчайзер передает мастер-франчайзеру право на открытие на определенной территории собственных точек сбыта либо продажу франшиз третьим лицам, которые в этой цепочке будут называться франчайзи. Такой вид соглашения очень распространен и способствует расширению брендов по всему миру.

Основная отличительная особенность правового договора франчайзинга в Америке – предоставление владельцем франшизы полных и исчерпывающих сведений о франшизе покупателю.

В ряде штатов существует закон, что франчайзи, пострадавшие от неправомерных действий франчайзера, вправе истребовать материальную компенсацию нанесенных убытков, а также расторгнуть договор франшизы, получив при этом весь объем роялти, уплаченный ранее.

Кроме того, отличительной чертой американской модели правового регулирования являются последствия нарушения договора коммерческой концессии, в случае которого франчайзи вправе обратиться за судебной защитой при обнаружении мошеннических действий владельца франшизы, которого привлекут к уголовной ответственности.

Развитие данного направления ведения бизнеса обусловлено повышенной устойчивостью построенной системы франчайзинга, а также является хорошей площадкой для выхода на внешние рынки. Эта система позволяет снизить

инвестиционные риски и обеспечить продвижение на рынке, привлекая капитал страны присутствия.

Характерными чертами, присущими практически любой американской франшизе, являются сильная законодательная база, поддержка государства, уникальные торговые марки, отлаженная маркетинговая стратегия и система менеджмента и управления, высокие стандарты качества производимой продукции или предоставляемой услуги.

В России, напротив, франчайзинг начал свое развитие только в 1990-х гг. Анализ франшизного рынка показывает отсутствие единого подхода к выстраиванию отношений посредством франчайзинга, который характерен для Америки. Большинство иностранных франчайзеров требуют новых условий для существующей бизнес-схемы в России, так как несовершенная законодательная база и отсутствие судебной практики в области франчайзинга не дают должного развития при внедрении зарубежной схемы функционирования бизнеса.

Франчайзинг в России на данный момент находится на стадии роста и развития. Это обусловлено развитием коммерческих и рыночных отношений в России, законодательным закреплением франчайзинга в праве, а также ростом предложений со стороны франчайзеров. В российском законодательстве отношения франчайзинга регулируются договором коммерческой концессии.

Схема отношений во франчайзинге представлена на *рис. 1*.

Законодательство несовершенно, особенно предприниматели жалуются на гл. 54 Гражданского кодекса Российской Федерации, так как она, с одной стороны, регулирует такое ведение бизнеса, а с другой – вносит дополнительные сложности: в ней франчайзинг называется коммерческой концессией, франчайзер – правообладателем, франчайзи – пользователем. Также следует отметить, что отсутствуют серьезные знания о франчайзинге в деловом сообществе. С этим сталкиваются все с момента визита в ФНС России до получения кредита в банке, да и в момент заключения договора с потребителем продукции часто тоже возникают сложности. Многие жалуются на сложившуюся практику невыполнения обязательств между партнерами или задержку в оплате услуг, то есть на все те проблемы, которые присущи малому бизнесу. За последние несколько лет произошли изменения в структуре отечественных франшиз, франчайзинг становится все более популярным способом ведения бизнеса на территории нашего государства.

Большую часть рынка франшиз в России составляют предприятия услуг, эта тенденция та же, что и в Америке, можно сказать, что с течением времени, процент точек франшиз по оказанию услуг будет неуклонно увеличиваться<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Росстат впервые раскрыл долю малого и среднего бизнеса в экономике.  
URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5948c59a794758389cfd7>

Структура франчайзинга в России в 2020 г. представлена на *рис. 2*.

В сфере общественного питания произошли изменения в сторону увеличения доли потребления со стороны покупателей. Кризисные явления привели к росту цен на продукты питания, соответственно, возрос удельный вес расходов потребителей на приобретение продуктов питания. Изменились бизнес-модели предприятий франчайзи в послекризисный период, возникла необходимость переоценки франшиз. Общей тенденцией компаний стало создание формата «на вынос».

Сравнительная таблица карт франчайзера в сфере общественного питания представлена в *табл. 2*.

Кроме того, государственная поддержка франчайзинга в России достаточно слабо выражена. По данным исследования компании ЕМТГ, в России сегодня ни один коммерческий банк не предлагает комплексного обслуживания франчайзинговых субъектов и не имеет специализированных подразделений. Нет и определенных стандартов банковского продукта при кредитовании франчайзи. И если во Франции кредитная ставка для открывающегося франчайзи – 4%, в Великобритании – 7%, то в России – 18% годовых.

Однако франчайзинг в России претерпел достаточно большие изменения и приобрел ряд отличительных черт, присущих только нашему способу ведения бизнеса и менталитету:

- одновременное расширение бизнеса как за счет выхода на новые рынки, так и за счет роста корпоративных предприятий, принадлежащих франчайзеру;
- отказ некоторых компаний оформлять договор франчайзинга и замена его другими договорами коммерческой концессии;
- неравномерное распространение функционирующих предприятий по территории страны;
- освоение новых сфер деятельности;
- увеличение доли франшиз с первоначальными инвестициями до 1 млн руб.<sup>8</sup>.

Отличительные особенности функционирования франшизы в США и России представлены на *рис. 3*.

Но все же самая главная проблема развития франчайзинга в нашей стране связана с областью права – в российском законодательстве отсутствует закон о франчайзинге. При решении возникающих вопросов бизнесмены, как уже отмечалось, обращаются к гл. 54 Гражданского кодекса Российской Федерации «Коммерческая концессия».

<sup>8</sup> Колесников В.В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз. СПб.: Питер, 2008. 288 с.

Содержание этой главы в правовом смысле связано с франчайзингом, но все же понятие коммерческой концессии уже, чем понятия франчайзинга. Поэтому данная глава не регламентирует многих ситуаций, возникающих в процессе создания и функционирования франчайзинговой системы.

Анализ рынка франчайзинга в России ясно показывает, что он достаточно сильно отличается от франчайзингового рынка США не только из-за различной законодательной базы, но также и в силу демографических показателей, географических особенностей стран.

Говоря о международном рынке, следует упомянуть, что в топ-10 популярных франшиз по рейтингу Forbes входят 3 франшизы из России, в числе которых и рассматриваемая франшиза «Додо Пицца», которая за 10 лет своего существования смогла прочно охватить весь рынок не только России, но и ряда зарубежных стран<sup>9</sup>.

Рейтинг популярности франшиз Forbes представлен в *табл. 3*.

Для более детального анализа антикризисного управления франчайзинга в условиях пандемии рассмотрим функционирование франшизы на примере «Додо Пицца».

Американский рынок в первые недели пандемии испытал мощный шок, практически все предприятия оказались закрыты. Не стали исключением и франшизные предприятия. «Додо Пицца», территориально находящаяся в Оксфорде, на две недели потеряла всю выручку, включая и выручку от доставки продукции. Сильнейшим шоком стал карантин – большая часть населения покинула город, оседая в пригороде и мелких поселениях. Некоторое смягчение карантинных мер, а именно разрешение на работу предприятий, осуществляющих доставку продукции, не смогло полностью реанимировать бизнес. На данный момент ряд мер, принятых менеджерами компании позволяет держаться франшизе на плаву: сокращение штата, снижение почасовой ставки и отмена премиальной части заработной платы, экономия на электричестве и бытовых расходах, закупке первичной продукции, антикризисный маркетинг.

Однако меры, принятые главами компании, не могут полностью гарантировать выживание бизнеса. Одна из причин – строгое соблюдение карантина населением, социальная ответственность граждан перед друг другом, а также перед государством. Другой причиной является сильный отток большей части населения из городов в сельскую местность. Сокращение доходов граждан является еще одной причиной снижения выручки рассматриваемой франшизы.

Пандемия в Россию пришла на три недели позже, чем в США. Нашим правительством было разрешено в период карантина открыть доставку еды, а также торговлю продуктами питания на вынос. Это позволило быстро реанимировать франшизу, хотя сеть и потеряла до 40% выручки от предыдущего оборота.

<sup>9</sup> Популярность франшиз в рейтинге Forbes. URL: <https://www.forbes.ru>

Большая часть населения РФ осталась на изоляции в городах. Кроме того, соблюдение карантинных мер не в полной мере воспринимается гражданами как обязательная для соблюдения мера, в силу этого торговля на вынос продолжает приносить предприятиям часть прибыли.

Также быстрая реакция и мгновенное претворение антикризисных мер в жизнь позволяет держать выручку на уровне, достаточном для поддержания большей части пиццерий на плаву. Сокращение штата персонала, предоставление отпусков, режим строгой экономии, закрытие части пиццерий, расширение зон доставок – основные статьи, позволившие сохранить долю выручки. Антикризисный маркетинг, большое количество новинок и акций – то, что помогает удерживать и привлекать не только старых, но и новых клиентов.

Немаловажную роль играет скорость принятия решений и внедрения цифровых факторов на функционирование франшизы в период пандемии. Первые две недели кризиса позволили собрать необходимую аналитическую информацию о поведении потребителей на рынке общественного питания, их предпочтениях, среднем чеке заказов. Интегрированные и автоматизированные программы выявили следующее: и в России, и в США ожидаемо резко упал спрос на товары, не относящиеся к товарам повседневного спроса. Данные результаты подтолкнули руководителей отдела маркетинга к важным решениям:

- для увеличения частоты заказов и компенсации неработающих ресторанов общественного питания внедрить большое количество акционных продуктов с максимально низким чеком;
- разработать программу лояльности для постоянных клиентов и домашних офисов;
- внедрить в продажу совершенно новую продуктовую линейку, чтобы привлечь внимание целевой аудитории к бренду;
- ввести в ассортимент продукции товары повседневного спроса и малодоступные товары в условиях пандемии (защитные медицинские маски, антисептические средства).

Данная стратегия и высокая скорость внедрения сформированных решений в повседневную работу пиццерий дала хорошие результаты.

Однако комплекс тех же самых мер, внедренных в Америке, не дал такой положительной динамики, как в нашей стране. Это связано с менталитетом населения государства: предчувствуя предстоящий кризис, население включило режим жесткой экономии, не уделяя внимания продуктам, не представляющим жизненной ценности.

Немаловажный фактор выживания любого бизнеса в кризис – это интернет-продажи. В период пандемии были закрыты все рестораны и общественные заведения, обслуживающие посетителей оффлайн, данный вид ведения бизнеса как таковой практически на год перестал существовать не только в нашей стране, но и почти во всем мире. Однако негативные факторы дали мощный толчок развитию онлайн-торговли. Рассмотрим на примере сети пиццерий «Додо пицца» данный немаловажный фактор наращивания прибыли в жестких ограничительных условиях.

Сравним выручку некоторых пиццерий сети «Додо пицца» в марте 2019 и 2020 гг. (табл. 4).

Анализ показателей, взятых из IT-системы DodoIS, показывает, что выручка в марте 2020 г. по всем пиццериям страны показала прирост на 18%, при этом были рассмотрены только онлайн-продажи. Анализируя статические данные, можно говорить о том, что кризисное положение не только сильно не затронуло ситуацию для франшизы, но и представило ее в выгодном свете по сравнению с основными конкурентами фастфуда McDonalds, KFC и др. Они начали осуществлять доставку на несколько месяцев позже, используя агрегаторы.

Анализ статистики франшизы в США в пандемию говорит об обратном<sup>10</sup>. С марта прошлого года наблюдается сильное падение в выручках пиццерий. Это связано с тем, что в период жестких карантинных мер были ограничены даже способы интернет-продаж, а также антиковидная пропаганда существенно повлияла на потребителей страны.

Результаты исследования позволяют сделать некоторые выводы. Решающим фактором, влияющим на выживание бизнеса в целом в условиях пандемии является менталитет населения, а также его демографическая стратификация. Немаловажную роль играют скорость принятия и внедрения цифровых факторов в деятельность предприятия, управленческих решений, принимаемых ответственными менеджерами компаний, а также возможность онлайн-продаж. На данный момент по всему миру одним из приоритетных способов приобретения многих товаров и услуг становятся онлайн-продажи с возможностью доставки. В этом нужно видеть будущее и планировать развитие корпораций, франшиз и другого вида бизнеса именно в данном приоритетном направлении.

Кроме того, на возможность адаптироваться к новым условиям влияет способность сети франшизы к мобильности, то есть быстрой адаптации к новым условиям посредством разработки и внедрения новых товарных линеек или услуг, актуальных именно в данный промежуток времени.

<sup>10</sup> Статистика пиццерий «Додо Пицца». URL: <http://dodostats.ru>

Одним из решающих факторов выживания является способность бизнеса принять решение на закрытие ряда торговых точек, чтобы высвободить ресурсы и обеспечить франшизе в целом комфортные условия для преодоления кризиса, а также дальнейшего развития и процветания.

Спрогнозировать успешное ведение бизнеса во время начинающегося кризиса не представляется возможным – современная мировая общественность переживает пандемию таких масштабов впервые в своей истории. Поддержка государства и дух предпринимательства должны дать свои результаты и вывести бизнес из надвигающегося кризиса.

**Таблица 1**

**Средние первоначальные (паушальные) платежи по отраслям сферы услуг в США**

**Table 1**

**Average initial (lump-sum) payments by service industry in the United States**

Отрасль	Среднее значение, долл. США
Сфера быстрого питания	35 000
Услуги печати, копировальные услуги	28 000
Обслуживание автомобилей (ремонт)	23 000
Прачечная (химчистка)	19 000
Недвижимость	15 000
Туристическая деятельность	14 000

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 2**

**Сравнительная таблица карт франчайзера в сфере общественного питания**

**Table 2**

**Comparative table of franchiser maps in the catering industry**

Объект, показатель	Баскин Роббинс	Шоколадница	Бургер Кинг	Макдоналдс	Сабвей	33 Пингвина	Додо Пицца
Корпоративные точки	10	393	6	597	0	50	15
Франшизные точки	300	85	44	13	630	1 220	700
Сумма инвестиций (min-max), млн руб.	2-3	6-16	3-3,5	55	4-8	0,69-10	15-25
Срок окупаемости, мес.	12-24	24-36	10-14	12-36	18-24	9-12	60
Роялти, %	0	7	2	5	8	0	3
Паушальный взнос, тыс. руб.	860	2 500	0	2 000	4 000	370	350
Маркетинговый фонд от выручки, %	0	0	0	4,5	3	0	3

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 3**  
**Рейтинг популярности франшиз Forbes**

**Table 3**  
**The Forbes franchise popularity rating**

№ п/п	Название	Инвестиции в открытие, млн руб.	Число франчайзинговых точек	Годовая выручка точки, млн руб.	Годовая прибыль франчайзинговой точки, млн руб	Итоговый балл
1	Sun School	9,3	81	17,3	5,9	60,2
2	Burger Club	5	218	39,9	5,1	57,7
3	Вилгуд	5	131	41,8	6,3	50,7
4	Шоколадница	7,5	109	31,6	5,4	48,8
5	2GIS	20	85	34	6,8	48,6
6	Fit Service	5	180	21,9	4,9	48,1
7	IL Патио	23,5	67	65	9,7	48,6
8	Dodo Pizza	11,5	460	36	5,8	36
9	Cofix	5	123	26,4	3,2	42,7
10	Papa John's	12	100	35	3,2	42,2

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 4**  
**Выручка сети пиццерий «Додо Пицца» в России в марте 2019 и 2020 гг., руб.**

**Table 4**  
**Revenue of Dodo Pizza pizzeria network in Russia in March 2019 and 2020, RUB**

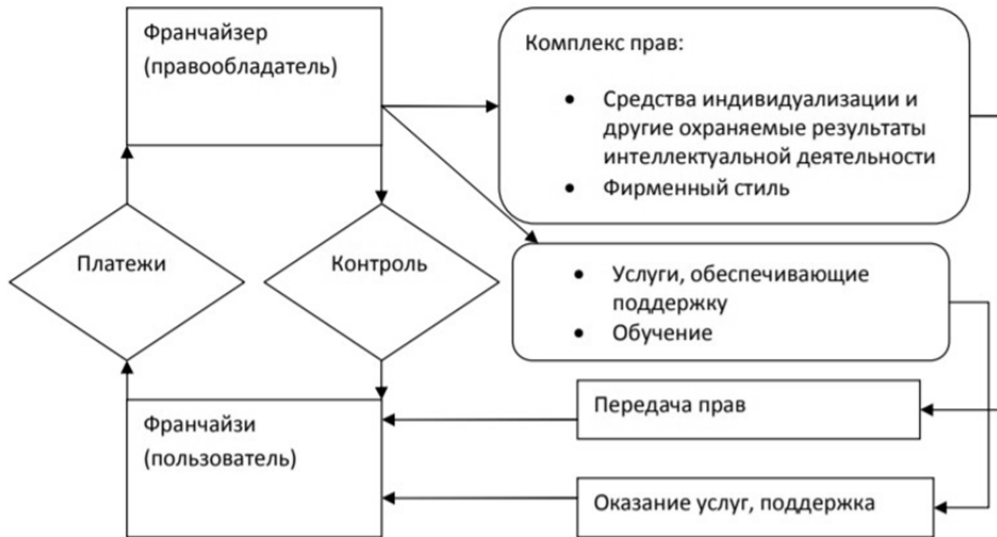
Город	Март 2019 г.	Март 2020 г.
Ухта	7 456 807	9 874 557
Смоленск	8 811 301	7 201 570
Нефтеюганск	7 919 391	7 336 417
Якутск	7 860 718	8 042 912
Норильск	7 270 299	11 545 610
Новый Уренгой	10 356 577	11 626 332
Сургут	7 076 786	7 013 184
Нижневартовск	9 269 934	8 753 398

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 1**  
**Схема отношений во франчайзинге**

**Figure 1**  
**Franchising relationship diagram**

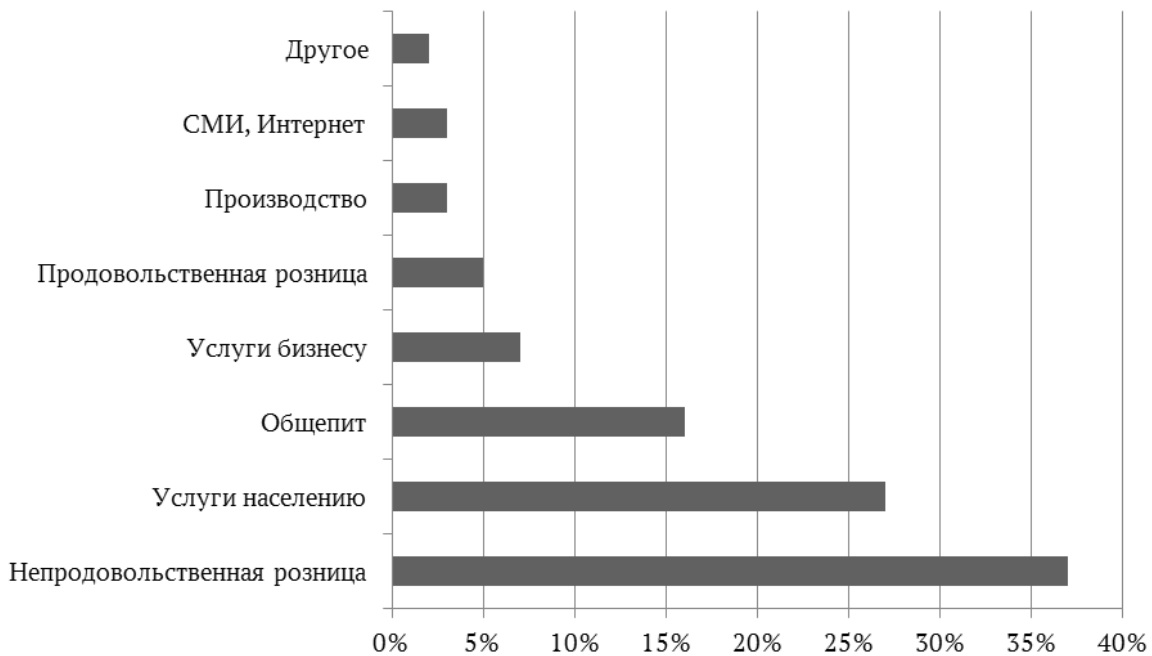


Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 2**  
**Структура франчайзинга в России в 2020 г.**

**Figure 2**  
**Franchising structure in Russia in 2020**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 3****Отличительные особенности функционирования франшизы в США и России****Figure 3****Distinctive features of franchise functioning in the USA and Russia**

Общие свойства франшизы в США и РФ	Отличительные свойства франшизы в США	Отличительные свойства франшизы в России
Сильная маркетинговая стратегия продвижения	Сильная законодательная база	Расширение бизнеса и за счет корпоративных предприятий
Уникальная торговая марка	Наличие судебных прецедентов	Нежелание компаний оформлять договор франчайзинга
Предоставление партнерам базы для успешного ведения бизнеса	Отлаженная система менеджмента и найма	Неравномерное распространение функционирующих франшиз по территории страны
Высокие стандарты производимой продукции или предоставляемой услуги	Высокая доля присутствия на внешних рынках	Увеличение доли франшиз с первоначальными инвестициями до 1 миллиона рублей

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. Алиев О.М. Анализ развития франчайзинга в зарубежных странах// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 9. С. 143–147. URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=11844>
2. Шкутько О.М. Международный франчайзинг: современные тенденции и мировой опыт // Экономический вестник университета. 2015. № 26. С. 100–106. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyu-franchayzing-sovremennye-tendentsii-i-mirovoy-opyt>
3. Потанова О.А. Франчайзинг в США: опыт развития // Банковские услуги. 2016. № 2. С. 26–32.
4. Самофалова А.С. Особенности развития франчайзинга в России и на мировом рынке // Вопросы науки и образования. 2017. № 3. С. 50–56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-franchayzinga-v-rossii-i-na-mirovom-rynke>

**Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF FRANCHISE FUNCTIONING IN RUSSIA AND THE USA DURING THE PANDEMIC

Maksim V. VLASOV <sup>a,\*</sup>;

Ekaterina Yu. SHEIERMAN <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Institute of Economics, Ural Branch of Russian Academy of Sciences,  
Yekaterinburg, Russian Federation  
mvlassev@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-3763-327X>

<sup>b</sup> Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,  
Yekaterinburg, Russian Federation  
ekaterina-brusova872@gmail.com  
ORCID: not available

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 385/2021  
Received 5 July 2021  
Received in revised form  
20 July 2021  
Accepted 31 July 2021  
Available online  
30 August 2021

**JEL classification:** F14,  
F17, F23

**Keywords:** franchise,  
pandemic, crisis,  
franchising, Russian  
business

### Abstract

**Subject.** The article overviews the franchise market functioning in general and in the domestic and foreign markets, during the pandemic.

**Objectives.** The purpose is to identify weaknesses of the franchise business during crisis and develop a concept for overcoming it, without significant change in the paradigm and business positioning in the market.

**Methods.** We reveal, make a systems analysis, and create the relationship between business development and the pandemic. This relationship helps study the main problems, faced by any business in crisis situation, and search for ways to overcome the unfavorable economic situation.

**Results.** We unveil the features that enable to keep the business afloat in conditions of pandemic and subsequent crisis. We consider the main methods of introducing innovative solutions into the already established system of franchise and analyze the obtained results. The paper shows that there are effective methods and ways of making managerial decisions, aimed at mobilizing revenue and attracting investment in crisis. The findings may help create universal theoretical and methodological frameworks for crisis management of any enterprise.

**Conclusions.** The world around us will never be the same again. The future belongs to information space and innovative new approaches to business management and development, therefore, the issue of creating a methodology for enterprise development in crisis is critical nowadays.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

**Please cite this article as:** Vlasov M.V., Sheierman E.Yu. Comparative Analysis of Franchise Functioning in Russia and the USA during the Pandemic. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2021, vol. 20, iss. 8, pp. 1478–1494.  
<https://doi.org/10.24891/ea.20.8.1478>

## Acknowledgments

The article was supported by the Russian Foundation for Basic Research (RFBR), grant № 19-010-00850A *Institutional Modeling of the Economy of the Internet Space of Russia*.

## References

1. Aliev O.M. [Analysis of the development of franchising in foreign countries]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy = International Journal of Applied and Fundamental Research*, 2017, no. 9, pp. 143–147. URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=11844> (In Russ.)
2. Shkut'ko O.M. [International franchising: Modern trends and world experience]. *Ekonomicheskii vestnik universiteta = University Economic Bulletin*, 2015, no. 26, pp. 100–106. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-franchayzing-sovremennye-tendentsii-i-mirovoy-opyt> (In Russ.)
3. Potapova O.A. [Franchising in the U.S.: Experience of development]. *Bankovskie uslugi = Banking Services*, 2016, no. 2, pp. 26–32. (In Russ.)
4. Samofalova A.S. [Specific features of the development of franchising in Russia and in the world market]. *Voprosy nauki i obrazovaniya = Science and Education Issues*, 2017, no. 3, pp. 50–56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-franchayzinga-v-rossii-i-na-mirovom-rynke> (In Russ.)

## Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.