ISSN 2311-8733 (Online)
ISSN 2073-1477 (Print)

Теории региональной экономики

РАЗВИТИЕ ТОРГОВЫХ СЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ДОГОВОРА КОММЕРЧЕСКОЙ КОНЦЕССИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Вероника Васильевна ПАНЮКОВА

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и логистики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация
vpanukova@yandex.ru

История статьи:
Принята 24.04.2015
Принята в доработанном виде 29.05.2015
Одобрена 09.06.2015

УДК 339.3

Аннотация

Предмет. Вопрос трансформации отношений субъектов контрактных отношений, действующих на основе договоров коммерческой концессии, в условиях кризиса является ключевым для правообладателей. В статье определены ключевые направления совершенствования деятельности торговых сетей в условиях кризиса. Автором обозначена проблема совершенствования коммуникационной политики между правообладателем и пользователем комплекса исключительных прав в условиях неустойчивости.

Цели. Разработка рекомендаций по управлению отношениями между правообладателем и пользователем по договору коммерческой концессии в условиях неустойчивости.

Методология. Автором использованы методы сравнительного и статистического анализа, а также экспертный метод для определения перспективных направлений развития франчайзинговых систем, дана авторская оценка эффективности от их реализации.

Результаты. Проанализированы этапы развития научных исследований, посвященных развитию отношений по договору коммерческой концессии. Определены тенденции развития рынка франшиз в 2015–2016 гг. Дана оценка роли коммуникационной политики при построении отношений между правообладателем и пользователем комплекса интеллектуальной собственности по договору коммерческой концессии. Определен планируемый эффект от реализации антикризисных мер.

Результаты исследования, представленные в статье, могут быть использованы правообладателями при принятии решения о совершенствовании условий работы по договору коммерческой концессии.

Выводы и значимость. В статье дана авторская оценка направлений развития рынка франшиз в 2015–2017 гг. Автор определяет основные черты развития рынка франшиз за рубежом, формулирует черты новых франшиз. В статье проанализированы мероприятия, проводимые правообладателем, для повышения устойчивости франчайзинговых отношений и даны предложения по совершенствованию условий сотрудничества по договору коммерческой концессиии, предлагаемых в регионах. Разработанные предложения могут быть использованы региональными предпринимателями, а также послужат базой для дальнейших исследований развития франчайзинговых отношений в Российской Федерации.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзинговая система, антикризисная программа, коммерческая концессия

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

Теоретическая основа

Вопрос развития отношений по договору коммерческой концессии как направления повышения конкурентоспособности предприятий различных отраслей деятельности начал изучаться российскими учеными с начала 1990-х гг. За это время научные исследования прошли два основных этапа развития.

На первом этапе (с начала 1990-х гг. до 2008 г.) научные изыскания в сфере франчайзинга базировались на изучении зарубежного опыта развития [1] и затрагивали прежде всего теоретические аспекты франчайзинговых отношений[2, 3]. В частности, исследования и статьи касались сущности франчайзинга, его преимуществ и рисков применения на потребительском рынке, опыта построения франчайзинговых систем в зарубежных странах. На этой стадии большинство российских и зарубежных предпринимателей в большинстве своем отказывались признавать, что франчайзинг и коммерческая концессия являются синонимами. В связи с этим многие правообладатели отказывались от заключения договора коммерческой концессии, заключая несколько договоров с предпринимателем, чаще всего в отдельности на каждый объект интеллектуальной собственности.

На втором этапе развития (с 2008 г. по настоящее время) научных исследований в сфере франчайзинга количество проблемных вопросов расширилось. Учеными и практиками стали рассматриваться проблемы построения франчайзинговых систем более глубоко. Рассматриваемые проблемы стали все больше носить прикладной характер и касаться

конкретных вопросов формирования и развития франчайзинговых систем, и в первую очередь российского происхождения [4, 5]. Возрос интерес к изучению развития франчайзинговых отношений в регионах Российской Федерации, особое внимание уделялось формированию франшиз по отраслям и сферам деятельности [6, 7]. Изменения в законодательстве также способствовали тому, что все больше предпринимателей стали использовать договор коммерческой концессии для регулирования отношений с пользователями комплекса объектов интеллектуальной собственности [8].

Ключевым для франчайзинга в Российской Федерации стал 2008 г. В период кризиса укрепились крупные торговые сетевые компании, которые применяли договор коммерческой концессии в своей деятельности, поэтому неустойчивые и непроработанные франшизы либо были вынуждены уйти с рынка, либо правообладатель был вынужден пересмотреть условия сотрудничества с пользователями [9], то есть «переформатировать» свою франшизу. Схожие проблемы возникли и в 2013 г. В сложившихся условиях особое значение стали приобретать анализ поведения субъектов франчайзинговых отношений в условиях кризиса, определение показателей эффективности франчайзинговых отношений [10], а также разработка направлений совершенствования работы по франшизе. В этой связи вопрос изучения условий сотрудничества по договору коммерческой концессии в период кризиса является актуальным в современных условиях.

Франчайзинг-2015

Франчайзинговые отношения активно развивались в последние 10 лет, о чем свидетельствует увеличение числа франчайзинговых предложений на российском рынке более чем в 5 раз. По экспертной оценке, произошел рост количества франшиз со 150 до 800 ед. и болеее. Существенно расширилась география регионов происхождения российских франшиз, а также распространения объектов, открытых по франшизе. Возросло и количество сфер, в которых франчайзинг успешно развивается. Однако лидерами по количеству предприятий, открытых по франшизе, являются предприятия розничной торговли и общественного питания. Негативные явления, характерные для потребительского рынка в целом, оказали непосредственное влияние на рынок франшиз и франчайзинговые отношения.

В части регионального развития наблюдается изменение подходов к продвижению франшизы на рынок. Все большее значение приобретает разработка ценностных моделей интегрированного маркетингового предложения франшиз [11].

Кроме того, произошедшие изменения оказали непосредственное влияние на поведение пользователей комплекса объектов интеллектуальных прав, принадлежащих правообладателю, которые в условиях ухудшения финансового положения стали объединять свои капиталы для приобретения франшизы.

Анализ зарубежного опыта работы франчайзинговых систем в условиях кризиса [12, 13] и опыт работы организаций на российском рынке в 2008–2009 гг. показывает, что устойчивость организаций, работающих по франшизе, значительно выше, чем независимых предприятий. Такое положение объясняется в первую очередь синергетическим эффектом от взаимодействия правообладателя и пользователя, расположенных в одном или нескольких регионах.

Ухудшение ситуации на рынке во многом станет испытанием для правообладателей и покажет насколько проработана франшиза. В этой связи совершенствуются условия франшизы, внедряются новые технологии работы. Пользователи в сложившихся условиях будут видеть реальные действия правообладателя. В случае его эффективной деятельности пользователи будет понимать, что работа по франшизе дает конкурентные преимущества по сравнению с другими субъектами рынка. Устойчивость отношений внутри франчайзинговой системы будет усиливаться, в противном случае пользователи не будут понимать экономический смысл этого сотрудничества. В случае если правообладатель не будет проводить антикризисную политику, будет наблюдаться увеличение количества расторгнутых договоров, а в ряде случаев правообладатели будут вынуждены закрывать свои франчайзинговые проекты.

Изменения в законодательстве

Особое внимание следует уделить тому факту, что с 01.10.2014 были внесены изменения в гл. 54 части второй Гражданского кодекса Российской Федерации[1]. Теперь договор коммерческой

[1] О внесении изменений в части первую, вторую и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 12.03.2014 № 35-ФЗ.

концессии не подлежит обязательной государственной регистрации в Роспатенте. Изменение данной правовой нормы позволит избежать определенной части бюрократических формальностей, связанных с затяжным периодом оформления договорных отношений на первой стадии отношений правообладателя и пользователя франшизы. Одновременно риски, связанные с передачей комплекса исключительных прав по договору коммерческой концессии, практически не изменяются. Фактически изменяется объект регистрации, а предмет остается прежним:

- в редакции Федерального закона от 18.12.2006 № 231-ФЗ[2] – договор коммерческой концессии подлежит государственной регистрации в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности. При несоблюдении этого требования договор считается ничтожным;
- в редакции Федерального закона от 12.03.2014 № 35-ФЗ – предоставление права использования в предпринимательской деятельности пользователя комплекса принадлежащих правообладателю исключительных прав по договору коммерческой концессии подлежит государственной регистрации в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности. При несоблюдении требования о государственной регистрации предоставление права использования считается несостоявшимся.

По мнению автора, законодатель сужает рамки контроля по договору коммерческой концессии. Так, до 2014 г. Роспатент при осуществлении государственной регистрации договора коммерческой концессии проверял:

- предоставление по договору комплекса принадлежащих правообладателю прав и права на использование товарного знака (знака обслуживания);
- принадлежность правообладателю прав, предоставляемых по договору коммерческой концессии;
- наличие в договоре условий о вознаграждении;
- являются ли стороны субъектами предпринимательской деятельности и возможность предоставления субконцессии.

С конца 2014 г. государственной регистрации подлежит предоставление права использования в предпринимательской деятельности пользователя комплекса принадлежащих правообладателю исключительных прав по договору коммерческой концессии.

Тенденции развития рынка франшиз в 2015–2017 гг.

К тенденциям развития рынка франшиз в 2015–2017 г. в Российской Федерации, по мнению автора, можно отнести:

- рост популярности малобюджетных франшиз, что объясняется тем, что ряд менеджеров среднего звена, потерявших работу за последние месяцы в связи с сокращением, вкладывают собственные денежные средства (имеющиеся сбережения) в открытие предприятий по франшизе;
- увеличение количества региональных предпринимателей, приобретающих франшизу федерального правообладателя (например, торговой сети) для победы в конкурентной борьбе в условиях спада платежеспособного спроса;
- развитие в городах-миллионниках предложений по инновационным видам деятельности, например, франшизы на продажу экологически чистой продукции.

Во многом тенденции развития российского рынка франшиз в 2015 г. будут совпадать с тенденциями развития устойчиво развивающегося рынка франшиз стран Западной Европы и США. В этой связи рассмотрим структуру и содержание рейтинга TOP 10 новых франшиз в 2015 г., подготовленного журналом Entrepreneur[3] (табл. 1). В эту десятку включены компании, которые запустили франчайзинговые проекты в 2010 г. и позже.

Анализ данных, представленных в табл. 1, показывает, что сферы работы организаций весьма разнообразны и затрагивают в первую очередь сферу услуг. Особо стоит подчеркнуть тот факт, что франшизы, включенные в TOP 10 новых франшиз, носят инновационный и/или социальный характер. Эта тенденция пока не свойственна для российского рынка, но по прогнозам, в ближайшие пять лет ситуация на рынке франшиз изменится. Будет наблюдаться возрастание интереса

[2] О введении в действие части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 18.12.2006 № 231-ФЗ.

[3] Результаты рейтинга опубликованы на официальном сайте журнала Entrepreneur. URL: http://urlid.ru/apc1

российских предпринимателей к новым сегментам рынка франшиз, что позволит обеспечить конкурентные преимущества в условиях нестабильности [14]. Начинающим и действующим российским предпринимателям будет полезно изучить данные, представленные в табл. 1, так как именно эти направления носят перспективный характер и могут способствовать приобретению зарубежной франшизы [15, 16], а также предоставить идеи для создания собственных социально ориентированных предприятий, которые в дальнейшем могут развиваться по договору коммерческой концессии.

В среднем срок заключения договора франчайзинга за рубежом составляет от 5 до 10 лет. В Российской Федерации срок договора коммерческой концессии не превышает в среднем пяти лет. По мнению автора, на российском рынке франшиз будет сохраняться динамика увеличения срока действия договора коммерческой концессии.

Управление франшизой в условиях кризиса

К рекомендациям по управлению франчайзинговыми системами в условиях кризиса могут быть отнесены:

- разработка единого антикризисного плана по управлению франчайзинговой системой в условиях нестабильности;
- проведение мероприятий по доведению положений разработанного плана до пользователя и его сотрудников;
- определение места пользователя в реализации плана;
- установление более тесного контакта правообладателя и пользователя, в том числе проведение совещаний с пользователем для оперативного реагирования на угрозы, вызванные нестабильностью на рынке, выявления реального положения дел на предприятиях пользователя комплекса объектов интеллектуальной собственности, принадлежащих правообладателю.

Ключевым элементом, способствующим реализации перечисленных направлений деятельности, является совершенствование коммуникационной политики внутри франчайзинговой системы [17], которая должна учитывать как изменения, возникшие под действием кризисных явлений, так и изменения технологического характера [18].

При построении коммуникационной системы отношений между правообладателем и пользователем франшизы должен быть учтен разрыв между интересами субъектов франчайзинговой системы. Это обусловлено тем, что формально обе стороны остаются самостоятельными юридическими лицами. В финансово-экономических интересах также наблюдаются расхождения, обусловленные тем, что полученный доход распределяется между правообладателем и пользователем в соответствии с положениями, закрепленными договором.

Говоря о коммуникационной политике, разрабатываемой и совершенствуемой правообладателем в условиях кризиса, следует рассматривать три основных направления деятельности:

- коммуникации с потенциальными пользователями комплекса объектов интеллектуальной собственности, причем подходы к их построению могут различаться в зависимости от того, какого типа франшизу планируется продать;
- коммуникации с действующими пользователями, которые не должны быть статичными, их следует постоянно совершенствовать, но не проводить коренных революционных изменений;
- коммуникации с конечными покупателями товаров и услуг объектов, принадлежащих как правообладателю, так пользователю франшизы.

Усиливается роль интранет-портала, который позволяет сделать отношения между правообладателем и пользователем франчайзи более прозрачными и увеличить скорость и точность передачи информации как от правообладателя пользователю, так и в обратном направлении, и выполняет следующие функции:

- *информационные функции*, включая предоставление информации об условиях работы по франшизе. Пользователям франшизы также может предоставляться информация об изменении ассортиментной политики, выводе новых товаров на рынок, о предоставлении новых услуг или трансформации имеющихся, она также служит хранилищем информации,

держателем которой являются все субъекты, входящие во франчайзинговую систему;

- *управленческие функции*, включая управление отношениями внутри франчайзинговой системы. Например, управление заказами, поставщиком товаров и услуг которых является правообладатель, а также управление платежами;
- *организационные функции*, то есть содействие развитию отношений между пользователями франшизой и организация обратной связи с франчайзи.

Анализ деятельности российских и зарубежных компаний[19, 20] показывает, что построение маркетинговых коммуникаций является функцией правообладателя, в то время как франчайзи несет только ответственность за корректную реализацию положений, сформулированных головной организацией (франчайзером). В условиях кризиса ситуация должна пройти процесс трансформации, правообладателю следует все в большей степени привлекать франчайзи к выстраиванию как внешних, так и внутренних коммуникаций. При этом уровень контроля за выполнением разработанных программ коммуникаций должен усиливаться. Антикризисная программа должна быть доведена до всех субъектов франчайзинговой системы, быть им понятна и реализуема.

Одновременно не рекомендуется кардинально изменять механизм сотрудничества с пользователями франшизой.

Заключение

В условиях кризиса программы сотрудничества правообладателя и пользователя подвергаются изменению, причем роль контроля и необходимость обратной связи усиливаются с углублением кризисных явлений.

В целом мероприятия, разработанные правообладателем в условиях преодоления кризисных явлений, должны быть направлены:

- на поддержание положительного имиджа бренда франчайзинговой системы в глазах потребителей и партнеров по бизнесу;
- на распространение информации, что компания имеет устойчивое положение на рынке. Эта информация должна быть достоверной, для чего рекомендуется приводить в рекламных и информационных сообщениях данные о финансово-экономических результатах работы;
- на достижение более тесного сотрудничества с действующими пользователями франшизой, в том числе участие представителей правообладателя в переговорах на местах в регионах (например, участие в переговорах с арендодателями в регионах);
- на разработку антикризисных пакетов работы для франчайзинговой системы в целом (например, пересмотр условий работы с поставщиками товаров и услуг в целях минимизации издержек пользователей франшизой при закупках товара) и отдельных пользователей, включая внесение корректирующих данных в продуктовую, ценовую, рекламную и сервисную политику. Например, правообладатели для поддержки своих пользователей франшизой во время кризиса пересматривают финансовые условия договора коммерческой концессии, сокращая размер выплачиваемой роялти (регулярных платежей правообладателю за пользование франшизой) или увеличивают срок товарного кредита;
- на разработку и последующую реализацию дополнительных учебных программ для пользователей франшизой по особенностям управления предприятиями франчайзи в условиях неустойчивости;
- на ужесточение требований при выборе новых партнеров по работе по франшизе, при этом иногда крупные правообладатели расширяют пакет услуг, предоставляемых партнерам, открывающим новые предприятия по франшизам в регионах.

Таблица 1

Результаты рейтинга TOP 10 новых франшиз, 2015 г.

Место в рейтинге 2015 г.	Франшиза (сфера деятельности)	Год начала работы по франшизе	Объем инвестиций в открытие, тыс. долл.	Условия договора	Количество предприятий, открытых по франшизе, ед.
1-е	Mac Tools (дистрибьюция автомобильных инструментов и оборудования)	2011	86,1–240,3	5 лет, возобновляемый	781
2-е	Rent-A-Center Inc. (прокат мебели, электроники и т. п.)	2013	355,4–582,2	10 лет, возобновляемый	94
3-е	The Grounds Guys LLC (уход за территорией, садом, ландшафтный дизайн и т. п.)	2010	72,5–205,1	10 лет, возобновляемый	193
4-е	FirstLight HomeCare (услуги на дому немедицинского характера, уход за пожилыми, инвалидами, молодыми матерями и т.п.)	2010	85,3–128,7	10 лет, возобновляемый	86
5-е	Hallmark Homecare Inc. (подбор, найм и обучение персонала для услуг на дома (няни, домработницы, уход за пожилыми и т. п.)	2013	13,9–26,9	10 лет, возобновляемый	75
6-е	Sweet Frog Premium Frozen Yogurt (продажа замороженного йогурта преимущественно методом самообслуживания)	2012	282,5–467,5	10 лет, возобновляемый	204
7-е	Fresh Healthy Vending (торговые автоматы по продаже снеков и напитков)	2010	119,3–206,6	5 лет, возобновляемый	185
8-е	HUMAN Healthy Markets (дистрибьюция товаров здорового питания)	2012	62,9–133,5	10 лет, возобновляемый	145
9-е	Green Home Solutions (услуги по экологически чистой очистке, борьбе с вредителями и устранением запаха)	2010	21,1–72,7	Не пролонгируется	102
10-е	Engineering for Kids (центры досуга для детей школьного возраста, курсы по математике, физике и т. д.)	2011	33,1–88,6	7 лет, возобновляемый	106

Источник: данные журнала Entrepreneur. URL: http://urlid.ru/apc2

Список литературы

1. *Mathewson G.F., Winter R.A.* Developments by Western Retailers in East Europe and Russia // Journal of Marketing Channels. 1993. Vol. 2. № 3. P. 61–84.

2. *Панюкова В.В.* Особенности развития франчайзинга на российском рынке // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 2. С. 64–68.

3. *Рыкова И.В.* Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры: монография. М.: Современная экономика и право, 2000. 224 с.

4. *Иванов Г.Г.* Объединения как фактор развития торговли // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 3. С. 123–129.

5. *Селиверстов Ю.И.* Концессия как инструмент коммерциализации интеллектуальной собственности // Российское предпринимательство. 2012. № 12. С. 31–36.

6. *Кобяк М.В., Лайко М.Ю.* Методический подход к оценке влияния франчайзинга на эффективность деятельности гостиничных предприятий // Российское предпринимательство. 2013. № 2. С. 150–156.

7. *Николаева Т.И.* Конкурентные стратегии управления конкурентоспособностью розничного торгового предприятия // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. 2010. № 4. С. 103–110.

8. *Дедиков С.В.* Франшиза: проблемы, порожденные ее легализацией // Законы России: опыт, анализ, практика. 2014. № 3. С. 43–48.

9. *Панюкова В.В.* Управление продажами франшиз в условиях межгосударственной интеграции // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 1. С. 83–90.

10. *Ганебных Е.В., Бурцева Т.А.* Система сбалансированных показателей для оценки эффективности франшизных отношений // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-4. С. 934–941.

11. *Тян Е.Г.* Ценностная модель интегрированного маркетингового предложения // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 3. С. 52–57.

12. *Dant R.P., Grünhagen M. and Windsperger J.* Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century // Journal of Retailing. 2011. Vol. 87. Iss. 3. P. 253–268.

13. *Мадера А.Г.* Риски и шансы: принятие решений в условиях неопределённого будущего // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 2. С. 12–21.

14. *Madanoglua M., Leeb K., Castrogiovannic G.J.* Franchising and Firm Financial Performance among U.S. Restaurants // Journal of Retailing. 2011. Vol. 87. Iss. 3. P. 406–417.

15. *Jaishree Asarpota.* Global Franchising Operational Issues // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 130. P. 193–203. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.024

16. *Levent Altinay, Maureen Brookes, Melih Madanoglu, Gurhan Aktas.* Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships // Journal of Business Research. 2014. Vol. 67. Iss. 5. P. 722–728.

17. *Yong-Ki Lee, Soon-Ho Kim, Min-Kyo Seo, S. Kyle Hight.* Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry // International Journal of Hospitality Management. 2015. Vol. 44. P. 28–37.

18. *Мильнер Б.* Инновационное развитие и сетевое управление // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 9. С. 25–33.

19. *Menekse Salar, Orkide Salar.* Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 122. P. 515–519.

20. *Jakob Utgard, Arne Nygaard, Robert Dahlstrom.* Franchising, local market characteristics and alcohol sales to minors // Journal of Business Research. 2015. Vol. 68. Iss. 10. P. 2117–2124.

ISSN 2311-8733 (Online)
ISSN 2073-1477 (Print)

Theory of Regional Economy

DEVELOPMENT OF TRADE NETWORK COMPANIES ON THE BASIS OF THE COMMERCIAL CONCESSION CONTRACT UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

Veronika V. PANYUKOVA

Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation
vpanukova@yandex.ru

Article history:
Received 24 April 2015
Received in revised form
29 May 2015
Accepted 9 June 2015

Keywords: franchising, franchise system, anti-crisis program, commercial concession

Abstract

Importance The article identifies the key areas for improvement in the activities of the trading retail chains in times of crisis. It indicates the issue of improving a communication policy between the right holder and the user of a set of exclusive rights in situations of instability.

Objectives The paper's goal is to develop recommendations for the management of the franchise system in conditions of instability.

Methods I used methods of comparative and statistical analyses, and the expert method to determine the perspective directions of development of franchise systems.

Results I define the main features of the development of the market of overseas franchises, formulate the features of the new franchises, and present my own evaluation of the directions of development of the market of franchises in 2015–2017.

Relevance The results of the study and proposals can be used by regional businessmen and rights holders when deciding on improving working conditions for the commercial concession contract, as well as serve as a base for further research of the development of franchise relations in Russia.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

References

1. Mathewson G.F., Winter R.A. Developments by Western Retailers in East Europe and Russia. *Journal of Marketing Channels*, 1993, vol. 2, no. 3, pp. 61–84.
2. Panyukova V.V. Osobennosti razvitiya franchaizinga na rossiiskom rynke [Franchise development in the Russian market]. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and Abroad*, 2004, no. 2, pp. 64–68.
3. Rykova I.V. *Franchaizing: novye tekhnologii, metodologiya, dogovory: monografiya* [Franchise: new technologies, methodology, contracts: a monograph]. Moscow, Sovremennaya ekonomika i pravo Publ., 2000, 224 p.
4. Ivanov G.G. Ob"edineniya kak faktor razvitiya torgovli [Associations as a factor of trade development]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava = Actual Problems of Economics and Law*, 2012, no. 3, pp. 123–129.
5. Seliverstov Yu.I. Kontsessiya kak instrument kommertsializatsii intellektual'noi sobstvennosti [Concession as a tool of commercialization of intellectual property]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2012, no. 12, pp. 31–36.
6. Kobyak M.V., Laiko M.Yu. Metodicheskii podkhod k otsenke vliyaniya franchaizinga na effektivnost' deyatel'nosti gostinichnykh predpriyatii [A methodological approach to assessing the impact of franchise on the effectiveness of hotel enterprises]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2013, no. 2, pp. 150–156.
7. Nikolaeva T.I. Konkurentnye strategii upravleniya konkurentosposobnost'yu roznichnogo torgovogo predpriyatiya [Competitive strategies of a retail trade enterprise's competitiveness management]. *Vestnik Rossiiskogo gosudarstvennogo torgovo-ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Russian State University of Trade and Economy*, 2010, no. 4, pp. 103–110.
8. Dedikov S.V. Franshiza: problemy, porozhdennye ee legalizatsiei [Deductible: the problems engendered by its legalization]. *Zakony Rossii: opyt, analiz, praktika = Laws of Russia: Experience, Analysis, Practice*, 2014, no. 3, pp. 43–48.

9. Panyukova V.V. Upravlenie prodazhami franshiz v usloviyakh mezhgosudarstvennoi integratsii [Sales of franchise in the context of inter-State integration]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2014, no. 1. pp. 83–90.

10. Ganebnykh E.V., Burtseva T.A. Sistema sbalansirovannykh pokazatelei dlya otsenki effektivnosti franshiznykh otnoshenii [The balanced scorecard for evaluating the effectiveness of franchise relations]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*, 2014, no. 11-4, pp. 934–941.

11. Tyan E.G. Tsennostnaya model' integrirovannogo marketingovogo predlozheniya [A value model of integrated marketing proposal]. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and Abroad*, 2013, no. 3, pp. 52–57.

12. Dant R.P., Grünhagen M., Windsperger J. Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, 2011, vol. 87, iss. 3, pp. 253–268.

13. Madera A.G. Riski i shansy: prinyatie reshenii v usloviyakh neopredelennogo budushchego [Risks and chances: decision-making under the uncertain future]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2014, no. 2, pp. 12–21.

14. Madanoglua M., Leeb K., Castrogiovannic G.J. Franchising and Firm Financial Performance among U.S. Restaurants. *Journal of Retailing*, 2011, vol. 87, iss. 3, pp. 406–417.

15. Jaishree Asarpota. Global Franchising Operational Issues. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 130, pp. 193–203. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.024

16. Levent Altinay, Maureen Brookes, Melih Madanoglu, Gurhan Aktas. Franchisees' Trust In and Satisfaction with Franchise Partnerships. *Journal of Business Research*, 2014, vol. 67, iss. 5, pp. 722–728.

17. Yong-Ki Lee, Soon-Ho Kim, Min-Kyo Seo, S. Kyle Hight. Market Orientation and Business Performance: Evidence from Franchising Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 2015, vol. 44, pp. 28–37.

18. Mil'ner B. Innovatsionnoe razvitie i setevoe upravlenie [Innovative development and network management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2011, no. 9, pp. 25–33.

19. Menekse Salar, Orkide Salar. Determining Pros and Cons of Franchising by Using SWOT Analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 122, pp. 515–519.

20. Utgard J., Nygaard A., Dahlstrom R. Franchising, Local Market Characteristics and Alcohol Sales to Minors. *Journal of Business Research*, 2015, vol. 68, iss. 10, pp. 2117–2124.