

pISSN 2073-1477
eISSN 2311-8733

Региональное стратегическое планирование

МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА

Флора Нураддиновна ВЕЛИЕВА

аспирантка экономического факультета,
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (МГУ),
Москва, Российская Федерация
velievaflora@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-3644-2359>
SPIN-код: 2597-2070

История статьи:

Рег. № 189/2021
Получена 05.04.2021
Получена в
доработанном виде
23.05.2021
Одобрена 08.06.2021
Доступна онлайн
15.07.2021

УДК 339.187.44
JEL: M20

Ключевые слова:

франчайзинг,
методология,
региональное
развитие,
стратегия развития
франчайзинга

Аннотация

Предмет. Особенности выбора стратегии развития франчайзинговой системы как эффективного инструмента развития бизнеса.

Цели. Систематизация подходов к оценке региональных брендов и марок, перспективных для развития по модели франчайзинга. Разработка стратегии регионального развития франчайзинга.

Методология. Применены методы анализа и синтеза, логический и системный подходы, а также метод теоретического обобщения.

Результаты. Составлен рейтинг субъектов Российской Федерации, перспективных для развития и внедрения франшизных предложений. Предложена стратегия развития компании по модели франчайзинга.

Выводы. Чтобы франчайзинговая сеть была успешной, необходима стратегия регионального развития франчайзинга, которая позволит компании достичь следующих целей: активный рост; расширение сети; увеличение стоимости; создание дополнительных источников прибыли; снижение конкуренции.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2021

Для цитирования: Велieва Ф.Н. Методология разработки стратегии регионального развития франчайзинга // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19, № 7. – С. 1248 – 1263.

<https://doi.org/10.24891/re.19.7.1248>

Франчайзинг – сегмент малого и среднего предпринимательства, своеобразные «ворота» для новых предпринимателей. Многие предприниматели опасаются начинать новый бизнес из-за большого количества рисков, при этом не все франшизы одинаково привлекательны [1–5]. Для того чтобы точно определить перспективный бизнес, необходимо подробно разобрать подходы к определению и оценке брендов и марок, подходящих для развития по модели франчайзинга.

На данный момент существует большое разнообразие сфер франчайзинга, наиболее распространенная из которых, согласно официальным данным, – оказание услуг бизнесу и населению. Далее следуют общественное питание и розничная торговля. Однако существуют и другие способы выбрать сферу деятельности – необходимо изучить рынок, определить, что больше всего интересует потребителей, узнать спрос [6–8]. Провести такой анализ можно путем использования сервиса Wordstat или программ, демонстрирующих тренды среди потребителей. В *табл. 1* представлено количество запросов по слову «общепит».

Для оценки перспективных брендов и марок необходимо провести факторный анализ рынка и его франчайзингового сегмента в регионах России. Для этого используем значения влияющих на рынок параметров и выводим балльно-рейтинговую систему оценки перспективности регионов с точки зрения развития франчайзингового проекта. Оценка показателей и разработка стратегии развития осуществляются на примере франчайзинга в сфере общественного питания.

Оценка перспективности развития и внедрения франшизных предложений в субъектах Российской Федерации определяется по 15 региональным параметрам (*табл. 2*). На основе представленных параметров составлен агрегированный рейтинг регионов России. Самая высокая оценка – 1, самая низкая – 80 (рассмотрено 80 субъектов Российской Федерации, то есть не учтены автономные округа Тюменской и Архангельской областей, Республика Крым, г. Севастополь).

Первые места в рейтинге занимают Москва и Санкт-Петербург. Без учета Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга наиболее перспективными регионами являются Краснодарский край, Свердловская область, Республика Татарстан, Тюменская область, Красноярский край. Эти субъекты Российской Федерации занимали около 10% рынка общественного питания в 2019–2020 гг. Средняя рентабельность по валовой прибыли у компаний сектора составляла 40% в период 2015–2020 гг., это отличный и стабильный показатель; 15 ведущих компаний занимают 20% рынка общественного питания; следующие 85 компаний также занимают 20% рынка общепита в указанных регионах. Всего в пяти указанных субъектах в сфере общественного питания действуют около 1,5 тыс. компаний, выручка которых – более 20 млн руб. в год.

После определения экономически выгодного региона и отрасли для франчайзинга следует перейти к оценке компаний. Этот процесс включает несколько последовательных шагов, сгруппированных в два блока. Первый

блок – исследовательский, включающий кабинетную и полевую части. Второй блок – практический (или деловой), то есть непосредственная работа с компаниями.

Кабинетная часть исследовательского этапа включает:

- определение пула компаний определенной отрасли (лонг-лист); используется код вида деятельности определенной отрасли ОКВЭД2;
- разработку системы показателей и критериев для оценки и предварительного отбора компаний для развития по модели франчайзинга.

Система показателей включает количественные и качественные параметры. Количественные показатели, в свою очередь, делятся на внешние и внутренние. Среди количественных внутренних показателей выделяются финансовые индикаторы, численность персонала и объем материальных ресурсов, количество покупок по онлайн-кассам в месяц или за год и другие. Среди количественных внешних показателей – возраст компании, рейтинг отзывов и другие. Среди качественных показателей можно выделить наличие сертификатов, лицензий, патентов на инновации и разработки.

В рамках исследовательского этапа выполняется оценка компаний и определение пула перспективных компаний для развития по модели франчайзинга (шорт-лист). Для определения шорт-листа перспективных компаний для развития по модели франчайзинга используется отборочная система, отсеивающая компании по количественным и качественным показателям.

Полевая часть включает первичный аудит устойчивости компаний с учетом региональной специфики развития и перспектив рынка и узнаваемости торговой марки. Первичность аудита заключается в том, что аудит проводится внешним независимым экспертом, использующим внешние доступные инструменты анализа и оценки устойчивости и узнаваемости компании.

Анкетирование участников отрасли проводится в целях предварительной оценки готовности и серьезности намерений развивать франчайзинговые проекты, а также для выработки и корректировки стратегии развития регионального франчайзинга.

Деловой этап касается прикладной части, а именно – конкретных проектов и деловых отношений франчайзи, франчайзора, представителей инвестиционного сообщества, органов власти и других участников рынка. Деловой этап включает проведение переговоров, углубленный аудит устойчивости компаний, планирование и обучение, «упаковку» и запуск проекта, его сопровождение.

Предлагаемые шаги являются по существу алгоритмом региональной экспансии франчайзинга как стратегии диверсификации бизнеса [5]. Рассмотрим подробнее систему показателей оценки компании. При анализе исследований, проведенных в западных странах (данные IFA), можно отметить, что каждые три из четырех обычных фирм закрываются в течение пяти лет. Только франчайзинговые фирмы практически не разоряются. Раскрученный бренд как «раскрученный механизм» легко преодолевает все спады и кризисы и помогает своим партнерам.

Решения в области франчайзинга основываются на тщательном анализе информации о партнере (франчайзоре или франчайзи) и региональной среде. Эти данные могут быть получены как из традиционных (данные Росстата, СМИ, Интернет), так и из специфических информационных источников (ФАР, банки, органы власти, результаты авторского анкетирования участников рынка). Для формирования шорт-листа компаний из лонг-листа, созданного по отраслевому признаку, предлагается проводить оценку перспективности компаний по нескольким показателям и критериям.

Первый показатель – «товар или услуга (потенциальный товарный объект франчайзинга)». Каждая компания будет рекламировать свою продукцию как новейшую и лучшую. Прежде чем вкладывать средства в новую компанию только из-за нового продукта, необходимо убедиться, что продукт действительно уникален.

Идеи и концепции новых продуктов должны основываться на точной оценке потребностей, желаний и ожиданий потребителей. Компания, разрабатывающая новые концепции продуктов и системы маркетинга, должна правильно позиционировать продукт, чтобы вызвать энтузиазм среди своих дистрибьюторов. Поиск новых интересных продуктов должен стать приоритетом для каждого серьезного дистрибьютора. Далее представлены девять ключевых вопросов, которые следует задать при оценке каждого продукта:

- удовлетворяет ли концепция, отличающая этот продукт, потребность или желание покупателя;
- воспринимает ли покупатель законную ценность покупки;
- будет ли покупатель распознавать качество продукта;
- предполагает ли продукт более высокую производительность по сравнению с уже имеющимися аналогичными продуктами;
- решает ли новый продукт проблему клиента, которую не решают аналогичные продукты;
- существует ли фактор удобства, который ставит новый продукт впереди всех аналогичных продуктов;
- является ли продукт потребляемым или обеспечивает остаточный поток дохода;
- достаточна ли маржа для поддержания усилий;
- предоставляет ли компания вам подходящие вспомогательные материалы и вспомогательные средства для облегчения вашей работы.

По показателю «товар или услуга (потенциальный объект франчайзинга)» учитываются следующие критерии:

- доля рынка компании в России в 2019 г., %;
- средняя доля рынка компании в России в 2015–2019 гг., %;
- средний темп прироста доли рынка компании в России в 2015–2019 гг., %;
- доля рынка компании в регионе в 2019 г., %;
- средняя доля рынка компании в регионе в 2015–2019 гг., %;
- средний темп прироста доли рынка компании в регионе в 2015–2019 гг., %;
- средняя рентабельность продаж компании в 2015–2019 гг., %;
- средний темп изменения рентабельности продаж компании в 2015–2019 гг., %.

Второй показатель – «финансовое состояние компании». Многие, впервые рассматривая возможность инвестирования в франшизу, предполагают, что каждый франчайзер должен соответствовать строгим финансовым требованиям, прежде чем они смогут продать возможность франшизы. Однако зачастую ни одно государственное учреждение фактически не рассматривает финансовые показатели до того, как с ними не ознакомится потенциальный франчайзи. Следовательно, для инвестора, который не пользуется услугами сертифицированного аудитора в составе своей группы по анализу возможностей франшизы, отсутствие какого-либо финансового контроля качества франшиз может вызвать значительные проблемы. Если франчайзер не является финансово устойчивым, он, вероятно, не сможет выполнить свои письменные обязательства или предоставить некоторые из услуг, от которых зависят франчайзи. Следовательно, стоит внимательно изучить финансовую отчетность франчайзера и понять, может ли франчайзер предоставить необходимые услуги.

Следует изучить финансовую информацию о компании, в том числе: бухгалтерский баланс за последние два года, отчет о прибылях и убытках за последние три года, отчет о движении денежных средств за последние три года. Изучив финансовую отчетность и примечания к ней, документ о раскрытии информации, а также сведения, полученные в ходе комплексной проверки, можно получить более четкое представление о силе франчайзера и о рисках, связанных с тем, чтобы стать франчайзи в этой системе.

Следует внимательно изучить отчет о доходах франчайзера. Даже если компания увеличила прибыль за указанные три года, нужно определить источник доходов. Если большая часть доходов поступает от продаж франшизы, то следует убедиться, что пункты, генерирующие эти сборы, действительно открываются по графику. Следует оценить доход от роялти и других постоянных сборов. Если филиалы, в которых взималась плата за франшизу, не открываются, а доход от роялти не увеличивается, то долгосрочная жизнеспособность компании сомнительна. Часто франчайзеры не раскрывают подробностей и могут указать в качестве источника доходов комиссию за франшизу. Даже у зрелых франчайзеров иногда возникают финансовые трудности.

По показателю «финансовое состояние компании» учитываются следующие критерии:

– долговая нагрузка компании – например, отношение валовой прибыли к объему совокупного долга, раз;

- денежные средства компании, руб.;
- среднегодовой темп роста (CAGR) денежных средств компании в 2015–2019 гг., %;
- соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, раз;
- рентабельность капитала, %;
- оценка надежности компании как заемщика, индекс должной осмотрительности; рассматриваются также специальные показатели¹.

Третий показатель – «территория и местоположение». Перед покупкой франшизы необходимо решить вопрос о местоположении. Обозначение в договоре франшизы эксклюзивной территории, определенной, например, исходя из плотности населения – оптимальный вариант. Территория франшизы – это территория, в которой франчайзи будет предоставлена возможность работать. Обоснование наличия определенной зоны для франшизы состоит в том, чтобы не возникло неоправданной конкуренции для франчайзи, когда в том же городе открывается другая франшиза того же бренда или региона.

При выборе места необходимо учитывать несколько ключевых факторов: доступность территории; наличие постоянного потока пешеходов или автомобилей; общественный транспорт; возможность парковки. Следует определить, можно ли легко увидеть объект и с какого расстояния. Важными параметрами являются уровень развития района, а также местная конкуренция.

По показателю «территория и местоположение» учитываются следующие критерии:

- коэффициент концентрации бизнеса;
- уровень конкуренции;
- развитие и состав экономических отраслей в регионе.

Четвертый показатель – «опыт и репутация». Опыт работы можно определить продолжительностью периода с момента регистрации, тогда как оценить репутацию можно разными способами. Например, существуют специализированные сервисы, показывающие рейтинг компании и представляющие отзывы о ее деятельности. Важной характеристикой

¹ СПАРК. URL: https://www.spark-interfax.ru/#_top

является наличие страницы в сети Интернет. Анализ информации из независимых источников дополнит общую картину ценными данными. Изучение опыта работников франчайзера, в том числе занимающих ключевые должности, специфики найма на работу (на постоянной основе или по совместительству), организации процессов труда, оценка его производительности позволят справедливо оценить деловую репутацию и опыт компании.

По показателю «опыт и репутация» учитываются следующие критерии:

- продолжительность периода с момента регистрации, лет;
- имидж-рейтинг компании (от 1 до 5 или от 1 до 100), определяемый по отзывам;
- количество сотрудников компании, чел. (оценивается прозрачность ведения бизнеса с точки зрения уклонения от уплаты налогов и социальных взносов – чем больше сотрудников, тем лучше);
- производительность труда, руб. на сотрудника в год.

Следующий шаг – разработка стратегии развития компании по модели франчайзинга. Данная модель может выглядеть так:

- изучение потребительских предпочтений в региональной среде;
- внесение изменений в продуктовую линейку для целевой аудитории;
- техническая и экономическая оценка инвестиций в развитие, сотрудничество с соответствующими российскими и зарубежными институтами;
- инвестиции в инновации и в разработку франшизного пакета;
- формирование команды технологов, которая разрабатывает новый продукт;
- коммерциализация инноваций и разработок на рынке через франчайзинговую сеть;
- разработка бизнес-модели для внедрения, реализации продукта, организации продаж и получения прибыли во всех точках франчайзинговой сети;

- достижение большей выгоды франчайзером и увеличение маржинальности путем применения бизнес-модели управления франчайзинговой сетью;
- получение налоговых и иных преференций со стороны государства (федеральных и региональных органов власти), местной администрации;
- взаимодействие со всеми участниками франчайзингового рынка и с банковским сообществом;
- реинвестирование дополнительной выручки (части продаж) в региональную PR-рекламу всей франчайзинговой сети.

Покупка франшизы – один из лучших способов начать бизнес. Однако следует внимательно изучить разнообразные факторы, так как выбор подходящей франшизы может оказаться сложным. Для того чтобы выбрать подходящую схему франшизы, необходимо провести факторный анализ рынка и его франчайзингового сегмента в регионах России, оценить региональные бренды и марки, провести оценку перспективных компаний. В данной статье изложена авторская стратегия развития компании по модели франчайзинга.

Таблица 1

Сфера общественного питания: количество запросов в сети Интернет

Table 1

Food service sector: Search volume on the Internet

Запрос	Количество показов в мес.
Общепит	224 100
Общепит, 2021	10 719
Общественное питание	255 942
Общественное питание, предприятие	93 479

Источник: составлено автором на основе данных: Yandex. Keyword Statistics.

URL: <https://wordstat.yandex.ru/>

Source: Authoring, based on Yandex. Keyword Statistics data.

URL: <https://wordstat.yandex.ru/>

Таблица 2

Рейтинговые оценки (от 1 до 80) по отдельным экономическим параметрам для десяти субъектов Российской Федерации, наиболее перспективных с точки зрения развития и внедрения франшизных предложений

Table 2

Ratings (from 1 to 80) by some economic parameter for the ten subjects of the Russian Federation, the most promising in terms of development and implementation of franchise proposals

Субъект	Федеральный округ	Перспективный размер рынка общественного питания к 2025 г.	Средняя валовая рентабельность сектора за 2015–2020 гг.
г. Москва	Центральный	1	5
г. Санкт-Петербург	Северо-Западный	2	14
Московская область	Центральный	3	10
Краснодарский край	Южный	6	21
Свердловская область	Уральский	5	12
Республика Татарстан	Приволжский	8	24
Тюменская область	Уральский	7	63
Красноярский край	Сибирский	11	11
Челябинская область	Уральский	18	44
Республика Башкортостан	Приволжский	13	53

Продолжение

Субъект	Оборот общественного питания на душу населения в 2020 г.	Численность населения в среднем в 2020 г.
г. Москва	80	1
г. Санкт-Петербург	77	4
Московская область	75	2
Краснодарский край	59	3
Свердловская область	66	5
Республика Татарстан	67	8
Тюменская область	68	9
Красноярский край	62	14
Челябинская область	45	10
Республика Башкортостан	49	7

Продолжение

Субъект	Валовой региональный продукт в 2020 г.	Инвестиции в основной капитал в 2020 г., в том числе по ресторанам и гостиницам
г. Москва	1	1
г. Санкт-Петербург	4	4
Московская область	3	3
Краснодарский край	6	9
Свердловская область	8	12
Республика Татарстан	5	7
Тюменская область	2	2
Красноярский край	7	5
Челябинская область	11	14
Республика Башкортостан	9	18

Продолжение

Субъект	Уровень занятости в 2020 г.	Средняя заработная плата в 2020 г.
г. Москва	2	2
г. Санкт-Петербург	3	10
Московская область	5	11
Краснодарский край	35	41
Свердловская область	37	20
Республика Татарстан	12	27
Тюменская область	10	5
Красноярский край	25	14
Челябинская область	9	25
Республика Башкортостан	62	42

Продолжение

Субъект	Ввод жилья в 2020 г.	Выручка предприятий гостиничной индустрии в 2020 г.
г. Москва	2	2
г. Санкт-Петербург	4	4
Московская область	1	3
Краснодарский край	3	1
Свердловская область	10	11
Республика Татарстан	6	7
Тюменская область	5	6
Красноярский край	16	19
Челябинская область	13	18
Республика Башкортостан	8	8

Продолжение

Субъект	Численность размещенных в гостиницах	Число коллективных средств размещения
г. Москва	1	2
г. Санкт-Петербург	3	7
Московская область	4	9
Краснодарский край	2	1
Свердловская область	6	3
Республика Татарстан	5	13
Тюменская область	7	5
Красноярский край	8	10
Челябинская область	14	6
Республика Башкортостан	9	8

Продолжение

Субъект	Объем платных санаторно-оздоровительных услуг населению в 2020 г.	Объем платных туристских услуг населению в 2020 г.
г. Москва	11	1
г. Санкт-Петербург	8	3
Московская область	3	29
Краснодарский край	2	6
Свердловская область	5	2
Республика Татарстан	6	15
Тюменская область	9	17
Красноярский край	22	13
Челябинская область	13	4
Республика Башкортостан	4	7

Продолжение

Субъект	Объем платных услуг, оказанных населению учреждениями культуры в 2020 г.	Суммарный индекс	Место в рейтинге
г. Москва	1	113	1
г. Санкт-Петербург	2	149	2
Московская область	6	167	3
Краснодарский край	3	198	4
Свердловская область	4	206	5
Республика Татарстан	5	215	6
Тюменская область	7	222	7
Красноярский край	15	252	8
Челябинская область	11	255	9
Республика Башкортостан	13	310	10

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Список литературы

1. Багдасарян А.Ф. Договор коммерческой концессии (франчайзинг). Гражданско-правовые проблемы заключения договора: монография. М.: Статут, 2017. 224 с.
2. Еремин А.А. Франчайзинг и договор коммерческой концессии: теория и практика применения: монография. М.: Юстицинформ, 2017. 992 с.
3. Джинджолия К.К. Договор коммерческой концессии и франчайзинг в экономической деятельности: проблемы регистрации и исполнения // Право и экономика. 2020. № 9. С. 49–55.
4. Кац Р.Б. Франчайзинг. Построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты. М.: ГроссМедиа; РОСБУХ, 2010. 192 с.
5. Нагаев С.В. Соотношение понятий «франчайзинг» и «коммерческая концессия» // Бизнес в законе. 2011. № 5. С. 128–130.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-ponyatiy-franchayzing-i-kommercheskaya-kontsessiya/viewer>
6. Маклаков Г.В. Эффективность коммерческой деятельности: монография. М.: Дашков и К, 2020. 232 с.
7. Кулеева И.Ю. Теоретические и практические проблемы соотношения договора коммерческой концессии и франчайзинга // Современное право. 2021. № 2. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.25799/N1.2021.38.10.007>
8. Лебедев В.И. Франчайзинг по-русски. Мифы и реальность. СПб.: Вектор, 2006. 160 с.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю 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.

pISSN 2073-1477
eISSN 2311-8733

Regional Strategic Planning

A METHODOLOGY TO DEVELOP A REGIONAL FRANCHISING STRATEGY

Flora N. VELIEVA

Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russian Federation
velievaflora@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-3644-2359>

Article history:

Article No. 189/2021
Received 5 Apr 2021
Received in revised
form 23 May 2021
Accepted 8 June 2021
Available online
15 July 2021

JEL classification:
M20

Keywords: franchising,
methodology, regional
development,
development strategy

Abstract

Subject. This article discusses the strategy-related patterns concerning the development of the franchising system as an effective tool for business development.

Objectives. The article aims to organize approaches to the evaluation of regional brands and trademarks promising for development under the franchise model, and develop a regional franchising strategy.

Methods. For the study, I used analysis and synthesis, logical and systems approaches, and the theoretical generalization method.

Results. The article offers an original rating of the subjects of the Russian Federation promising for the development and implementation of franchise offers, and a pattern of the company's development strategy based on the model of franchising.

Conclusions. For the franchise network to be successful, it is necessary to carefully develop a strategy for regional franchising development.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

Please cite this article as: Velieva F.N. A Methodology to Develop a Regional Franchising Strategy. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2021, vol. 19, iss. 7, pp. 1248–1263. <https://doi.org/10.24891/re.19.7.1248>

References

1. Bagdasaryan A.F. *Dogovor kommercheskoi kontsessii (franchaizing). Grazhdansko-pravovye problemy zaklyucheniya dogovora: monografiya* [Franchising agreement. Civil-legal problems of contracting: a monograph]. Moscow, Statut Publ., 2017, 224 p.
2. Eremin A.A. *Franchaizing i dogovor kommercheskoi kontsessii: teoriya i praktika primeneniya: monografiya* [Franchising and the franchise agreement: theory and practice: a monograph]. Moscow, Yustitsinform Publ., 2017, 992 p.

3. Dzhindzholiya K.K. [Franchise agreement and franchising in economic activity: problems of registration and execution]. *Pravo i ekonomika*, 2020, no. 9, pp. 49–55. (In Russ.)
4. Kats R.B. *Franchaizing. Postroenie predpriyatiya, bukhgalterskii uchet, pravovye aspekty* [Franchising: Doing business, accounting, legal aspects]. Moscow, GrossMedia, ROSBUKH Publ., 2010, 192 p.
5. Nagaev S.V. [Correlation of the concepts "franchise" and "commercial concession"]. *Biznes v zakone = Business in Law*, 2011, no. 5, pp. 128–130. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-ponyatiy-franchayzing-i-kommercheskaya-kontsessiya/viewer> (In Russ.)
6. Maklakov G.V. *Effektivnost' kommercheskoi deyatel'nosti: monografiya* [Business efficiency: a monograph]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2020, 232 p.
7. Kuleeva I.Yu. [Theoretical and practical problems of correlation between commercial concession and franchising agreements]. *Sovremennoe pravo = Modern Law*, 2021, no. 2, pp. 48–52. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.25799/NI.2021.38.10.007>
8. Lebedev V.I. *Franchaizing po-russki. Mify i real'nost'* [Franchise in Russian. Myths and reality]. St. Petersburg, Vektor Publ., 2006, 160 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author 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.