

УДК 331.586, 339.187.44

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ

В.В. Куценко, С.В. Ровбель

Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ»
E-mail: kuvv2006@yandex.ru, rovbel_s@mail.ru

Рассмотрены взаимоотношения субъектов франчайзинговой модели бизнеса. Организационно-правовое взаимодействие участников формируется на основе руководства по франшизе и договора франчайзинга. Подготовка персонала для организаций франчайзи может осуществляться в различных формах. Для индивидуальных предпринимателей оптимальным является самообучение с использованием пакета обучающих программ. Для наемных менеджеров и специалистов организаций франчайзи целесообразна подготовка в учебном центре франчайзера.

Ключевые слова: руководство по франшизе, договор франчайзинга, обучение персонала франчайзи, учебный центр франчайзера.

ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF FRANCHISING IN RUSSIA

V.V. Kutcenko, S.W. Rovbel

Novosibirsk State University of Economics and Management
E-mail: kuvv2006@yandex.ru, rovbel_s@mail.ru

The article examined relationship the subjects of the business model franchising. Organizational and legal interaction of participants is based on franchised guide and franchising agreement. Staff training for organizations franchisee can carried out different forms. Self-learning with using the package of educational programs for individual entrepreneurs is the optimal. Training at the franchisor's training centre is expedient for salaried managers and professionals organizations franchisee.

Key words: franchised guide, franchising agreement, training of staff franchisees, franchisor's training centre.

В последнее время среди российских предпринимателей все большую популярность приобретает франчайзинг. В XXI в. применение схем франчайзинга в России становится одним из наиболее эффективных методов продвижения на рынок. Франчайзинговое сотрудничество предполагает передачу от одного партнера (франчайзера) к другому (франчайзи) исключительного права на оказание услуг, либо выпуск определенных товаров и их сбыт под торговой маркой существующей компании. Рынку предлагается продукт определенной марки, предназначенный для конечных потребителей, и модель бизнеса, технология ведения дела, обеспечивающая некоторый уровень рентабельности, предназначенный для независимых юридических лиц [25].

По своей экономической сути франчайзинг может рассматриваться как вариант оригинального развития, с одной стороны, дистрибутивных связей

и, с другой – филиальной сети. Он позволяет соединить владение малым предприятием и управленческое мастерство, маркетинговый опыт более крупного бизнеса, развивает конкурентные отношения на рынке. В мировой практике франчайзинг как особая форма взаимоотношений субъектов в экономической сфере имеет определенную историю и институциональное оформление.

Сегодня многие отечественные и зарубежные эксперты по вопросам развития малого и среднего бизнеса называют франчайзинг «королевским путем к независимости». Такое отношение обусловлено всей историей развития франчайзинга, которая уходит своими корнями в европейское Средневековье. Изначально франчайзинг предполагал привилегии, оказываемые государственной властью тому или иному субъекту относительно распоряжения некоторыми ресурсами. Так, система предоставления территориальных привилегий для знати – в обмен на услуги формировала основу современного франчайзинга в течение нескольких веков.

В экономической сфере концепция франчайзинга получила развитие в середине XIX в. в Европе. Производители пива предоставляли некоторым торговым организациям эксклюзивные права на реализацию собственного продукта. Система «связанных домов» оказалась эффективным коммерческим механизмом и существует до сих пор [8, с. 12]. На протяжении ста лет «франчайзинг первого поколения» преимущественно предполагал эффективную передачу прав на реализацию товаров и услуг и не более того [4].

Переход к новому поколению франчайзинговой схемы – франчайзингу бизнес-формата – был обусловлен несколькими факторами. В 1946 г. в США был принят Закон Лэнхема («О товарных знаках»), содержавший определение торговой марки, товарного знака. Теперь, предоставляя права другим субъектам на использование своих товарных знаков, предприниматель действовал под защитой государства, что существенно снижало его риски [6, с. 718].

В середине XX в. в США получает интенсивное развитие индустрия общественного питания. Появляются новые рационализированные модели ведения бизнеса, которые минимизируют влияние субъективного фактора, усиливают роль формальных технологий. Именно в это время возникли компании, чьи имена стали с тех пор привычными, такие как, например, «Макдоналдс».

Дж. Ритцер, описывая распространение технологической рациональности на многие сферы жизни общества, социальных отношений, предложил термин «макдональдизация общества». В качестве факторов успеха этой оригинальной модели ведения бизнеса в сфере общественного питания называются эффективность, просчитываемость, предсказуемость и контроль, которые предлагаются клиентам, работникам и менеджерам компании [7, с. 75]. Тем самым постоянно обеспечивается заданное качество оказываемых услуг для конечного потребителя – населения.

Мультиплицирование данной технологии и стало началом современного этапа в развитии франчайзинга. До настоящего времени «Макдоналдс» – это самая известная франшиза, имеющая наибольшую сеть по всему миру.

Одновременно это самая недоступная для отдельного предпринимателя франшиза, так как при этом используется мастер-франшиза, предполагающая одного владельца торговой марки на всей территории той или иной страны.

С конца 80-х гг. XX в. происходит формирование глобальных франчайзинговых сетей крупных экономических субъектов. Современный этап характеризуется ростом мирового рынка франчайзинга. Его перспективы формируются в том числе действиями правительств ряда стран, воспринимающих франчайзинг как возможную форму продвижения национальной продукции и технологий на мировой рынок [20]. С этой целью страны-экспортеры разрабатывают специальные программы финансовой и экспертной поддержки предпринимателей, изъявляющих желание покупать франшизы их национальных компаний. Для этого существуют специальные банки. Именно они кредитуют компании, приобретающие проекты, в которых задействованы продукты и сервисы национальных производителей [10, с. 23].

В настоящий период франчайзинговые схемы используются более чем в 75 направлениях предпринимательской деятельности. Это подтверждает его распространенность в экономической практике. Договорные отношения субъектов франчайзинговых отношений законодательно регулируются в более чем 80 странах мира [11, с. 140]. Во многих из них созданы национальные франчайзинговые ассоциации, оказывающие предпринимателям помощь в развитии этого вида бизнеса. Каталог Международной ассоциации франчайзинга (IFA), расположенной в Вашингтоне, содержит свыше 1000 франшиз компаний из различных стран мира [21].

Функционируют негосударственные международные организации, объединяющие заинтересованных специалистов в сфере франчайзинга. Так, в 1994 г. основан Всемирный совет по франчайзингу как неполитическое объединение национальных ассоциаций франчайзинга (WFC) [14]. Российская ассоциация франчайзинга (РАФ) является его действительным членом. Россия является лидером по росту количества франчайзинговых компаний (98 % за последние три года) [18]. Деятельность данных организаций ориентирована на координацию действий всех участников отношений франчайзинга, стандартизацию правил франчайзинговых операций, организацию профессионального общения, обучения, консультирования, международных профильных форумов, выпуск регулярных отраслевых изданий и т.д.

Лидером на рынке франчайзинга являются США, где в области франчайзинга сосредоточено 60 % малого бизнеса и занято работой 8 млн человек [26]. В 2013 г. в США значительно выросла активность в сфере франчайзинга. Франчайзинговым бизнесом было создано 229 000 рабочих мест – около 11 % от всех новых рабочих мест в стране [28]. Рост занятости здесь в последние годы был выше, чем в среднем по США, – 2,9 против 1,9 %. Привлекательность сфер бизнеса для реализации франшизы заметно дифференцирована по отраслям и сферам предпринимательской деятельности (табл. 1). Явным лидером на рынке франшиз выступает сфера общественного питания.

Таблица 1

Динамика франчайзингового бизнеса в США в 2013 г. [29]

Сфера деятельности	Прирост/снижение (-) числа франшиз, шт.
Общественное питание	23280
Автозаправочные станции и авторемонтные мастерские	3300
Гостиничный бизнес	3210
Торговые услуги	1680
Бизнес-услуги	730
Продовольственные магазины	330
Образование	290
Недвижимость	230
Прочие сферы	3320
Торговля запчастями	-6120
Всего	30250

Общий объем российского рынка франшиз оценивают в 5 млрд долл. США [12]. Около 700 организаций позиционируют себя на российском рынке в качестве франчайзеров. Оборот франчайзингового рынка в России занимает всего 3,5 % от ВВП, что примерно в 3 раза меньше, чем, например, в США [24].

Наибольшее развитие российский франчайзинг получил в сфере розничной торговли и общественного питания. На эти сферы сейчас в России приходится порядка двух третей всех используемых франшиз (табл. 2).

Таблица 2

Структура российского франчайзинга [13, 17]

Сферы деятельности	Доля используемых франшиз, %	
	2008 г.	2012 г.
Розничная торговля	56	46
Общественное питание	13	22
Услуги, всего	24	31
В том числе		
Бытовое обслуживание		11
Развлечения, отдых, спорт		7
Обслуживание бизнеса	н/д	5
Учебные центры		3
Охрана здоровья		3
Автотранспорт		2
Другие	7	1

Наибольший интерес предпринимателей вызывают, в первую очередь, не просто франшизы – бренды, а франшизы, предлагающие готовые концепции, услуги по сопровождению и детализированный бизнес-план. Для достижения успеха франчайзи должен уважительно принять цели, ценности и цели франчайзера, точно следовать операционным процедурам и

стандартам оказания услуг или выпуска продукции, зафиксированным в инструкции партнерской компании.

Среди системных причин отставания развития практики российского франчайзинга эксперты чаще всего называют недоработанность законодательной базы, существующие проблемы с защитой интеллектуальной собственности, недостаточную заинтересованность со стороны государства. По нашему мнению, к таким причинам необходимо отнести и кадровую проблему франчайзинговых организаций. Рассмотрим перечисленные проблемы подробнее.

Основными документами, регулирующими непосредственные взаимоотношения субъектов франчайзинга, являются руководство по франшизе и договор франчайзинга. В первом из них представлены подробные инструкции и советы для франчайзи по организации бизнеса и ведению дела. Договор, в свою очередь, определяет формальные отношения между франчайзером и франчайзи. В российском правовом поле франчайзинговые взаимоотношения экономических субъектов регулируются договорными нормами, отражающими обязательства по использованию объектов интеллектуальной собственности, договором коммерческой концессии [15].

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, по договору коммерческой концессии «одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау)» [15]. В литературе отмечается сложность подобного договора. Альтернативой такому «комбинированному» договору может быть заключение не одного, а нескольких договоров. Однако множественность договоров, описывающих в этом случае весь комплекс отношений франчайзинга, многократно усложняет процедуру их подготовки и подписания, поскольку положения всех этих документов должны быть взаимосвязаны друг с другом.

Официальные комментарии к ГК РФ устанавливают полную эквивалентность понятия коммерческой концессии понятию франчайзинга [1–3]. Подобная синонимизация в описании схожих бизнес-практик в нашей стране и за рубежом имеет определенные негативные последствия. Прежде всего, это вызывает сложности для экономических субъектов в рамках международного сотрудничества [19, с. 29]: с одной стороны, ограничивая продажу российских франчайзинговых продуктов в другие страны, а с другой – накладывая определенные ограничения на приобретение зарубежных франшиз российскими предпринимателями. Например, российские предприниматели не могут легально переводить роялти своим зарубежным франчайзерам (партнерам), потому что для банков такое понятие не является законным основанием платежа (перевода валюты за рубеж). Кроме того, в отсутствие специального российского франчайзингового законодательства роялти, которые российские франчайзеры получают от своих франчайзи, приобретают статус «внереализационной прибыли» и, как следствие, облагаются

по более высокой налоговой ставке нежели учредительские проценты (дивиденды по акциям).

Определенные проблемы при использовании франчайзинговой модели организации бизнеса возникают и в части налога на добавленную стоимость. Так, продажа российской франшизы за рубеж по своей сути представляет разновидность экспортной поставки товара, произведенного в России. Такого рода хозяйственные операции экономически стимулируются государством: производитель может претендовать на возмещение из бюджета суммы НДС, исходя из стоимости произведенной на территории России экспортированной продукции. Вместе с тем на сегодня механизм государственной поддержки экспортеров в отношении франчайзинга не работает по причине существующих в национальном законодательстве пробелов.

Правовое регулирование в этой области было определенным образом дополнено в 2008 г. в связи с относительным упорядочением правил использования и охраны интеллектуальной собственности в Российской Федерации. Вместе с тем необходимо отметить, что законодательство о франчайзинге должно быть логично связано с правовым регулированием лицензионной, патентной, налоговой деятельности, конкуренции, защиты прав потребителей, трудовым законодательством и другими отраслями национального права [16].

Существенную роль в продвижении национальных товаров и услуг отечественных производителей по схеме франчайзинга играет государство. Примером поддержки национальных производителей может служить программа «Покупайте американское», финансируемая, в том числе Правительством США. Предприниматели могут получать кредиты и инвестиции под проекты с участием американских компаний.

Внешняя финансовая поддержка франчайзи осуществляется в формах кредитования и софинансирования. В ряде зарубежных банков (стран Европы, США, Канады, Австралии) функционируют департаменты по кредитованию франчайзинговых организаций. В их деятельности присутствует значительный консалтинговый компонент. Эти подразделения, помимо собственно кредитования инвестиционных проектов, помогают предпринимателям составлять бизнес-планы, устанавливать контакты с потенциальными партнерами. До 90 % франчайзинговых организаций в европейских странах используют целевые кредитные ресурсы. Существуют и специализированные компании, оказывающие консалтинговую поддержку франчайзинговых сделок. Высоким спросом, в частности, пользуются услуги помощи в выборе новых территориальных или нишевых направлений расширения франчайзинговых сетей.

В нашей стране проект субсидирования франчайзи реализуется в данное время в нескольких российских регионах (Москва, Тюменская область, Республика Башкирия) [22]. Здесь франчайзи могут получить из регионального бюджета средства на субсидирование процентной ставки по кредиту, субсидирование паушального взноса, субсидирование авансового взноса по лизинговым договорам (программа «Франчайзинг + лизинг»). Существует очень маленькая линейка кредитных продуктов для франчайзинга, например, «Бизнес-Старт» Сбербанка России, «Лайф» Пробизнесбанка. «Единственный широко распространенный кредитный продукт на рынке

«Бизнес-Старт» Сбербанк, предлагает финансирование порядка 80 концепций, что составляет немногим более 11 % от всех франшиз, представленных в России» [23]. Ряд банков предлагает кредиты для малого бизнеса, не выделяя отдельно франчайзинговые организации.

Таким образом, что касается российской действительности, то формирование системы комплексной государственной поддержки отечественного производителя далеко от завершения. При этом политика государственной поддержки франчайзинга как формы отечественного экспорта практически отсутствует. Вместе с тем особую актуальность деятельность федеральных и региональных органов государственной власти по поддержке и продвижению национальных товаров и услуг приобретает в связи со вступлением России в ВТО, кризисными экономическими явлениями, санкционным режимом.

При заключении договора франчайзинга четко фиксируются условия, касающиеся прав использования товарного знака, знака обслуживания, коммерческого обозначения, технологии производства. Как правило, это чаще всего требования относительно расположения, размеров и оформления помещения, использования информационных и рекламных материалов, комплекса пакетов обучающих программ, дополнительно в ряде случаев приобретения расходных материалов. При этом четко не обозначаются условия подготовки персонала для организаций франчайзи. Вместе с тем именно качество персонала организации франчайзи, его подготовленность к выполнению трудовых функций в конечном итоге определяет успешную реализацию всех положений договора о франшизе и самой экономической модели бизнеса.

Подготовка персонала для организаций франчайзи может осуществляться различными способами. Например, это может быть самообучение с использованием пакетов обучающих программ, предоставляемых франчайзером. Такой вариант пригоден для индивидуальных предпринимателей, не использующих в своей деятельности труд наемных работников. Однако с ростом масштабов бизнеса, увеличением численности компании возникает необходимость контроля подготовки работников для деятельности в условиях, оговоренных руководством по франшизе и договором франчайзинга.

Возможно, первоначальное обучение менеджеров и персонала франчайзером в собственных учебных центрах или на реально существующих рабочих местах. Преимуществом такого варианта подготовки персонала является получение реальных знаний и навыков, первоначальное знакомство с нормами корпоративной культуры, этики. В этом случае расходы франчайзи несколько возрастают, при этом не гарантируется длительное закрепление работников на рабочих местах организации-франчайзи.

В международной практике крупными компаниями франчайзерами созданы системы ускоренной специализированной подготовки кадров для франчайзи. Некоторые из них даже проводят курсы по повышению квалификации после того, как франчайзи проработал в течение некоторого времени. По масштабам деятельности самой массовой является система корпоративного обучения «МакДоналдса» в Университете Гамбургера. Система обучения в «МакДоналдсе» состоит из сертифицированных компонентов. Обучение проводится по нескольким программам: управление

сменами и администрирование, программа для менеджеров ресторана, «институт лидерства» [27]. При этом франчайзи осваивают все операции реального производственного процесса.

Что касается российской практики, то в договорных условиях франчайзинга зачастую не определяется порядок работы с персоналом в рамках передаваемой технологии бизнеса. Поэтому любые рациональные бизнес-модели могут в качестве латентного результата иметь и иррациональные последствия. Очевидно, что в случае финансовых трудностей франчайзи, в первую очередь, сокращает затраты на персонал (включая расходы на его подготовку и переподготовку), соблюдая при этом «вещные», материальные рамки договорных отношений франчайзинга. В том числе и поэтому в организациях франчайзи наблюдается высокая текучесть кадров. Это вызывает необходимость постоянного обучения вновь принятых сотрудников.

Обучение сотрудников является значимым стимулом для его развития и сохранения лояльности организации [9]. Результатами обучения являются выполнение установленных стандартов деятельности, изготовление качественной продукции. Для организации процесса обучения целесообразно определить необходимость сотрудников в дополнительных знаниях, навыках. Для этого могут быть использованы аттестация, экзамены, опросы, комплексные проверки, дифференцированные по уровню персонала.

Подготовка персонала для организации франчайзи может осуществляться в форме первоначального обучения, переквалификации, либо обучения новым стандартам деятельности. В ходе обучения решаются задачи: приобретение и совершенствование навыков работников, приращение знаний, формирование у человека ответственности за соблюдение условий труда, за качество производимого продукта, выполняемой работы, оказываемой услуги.

При всем при этом действия франчайзи в области обучения персонала диктуются стратегией франчайзера на рынке в целом. В рамках франчайзинга актуальны такие технологии обучения персонала, которые используют разработанную и проверенную практику менеджмента, учитывают условия российской действительности, применимы в практике организаций. Наиболее предпочтительной формой подготовки персонала организации франчайзи нам представляется подготовка с использованием возможностей франчайзера. В случае фиксации такого положения в договоре франчайзер обеспечивает полноценное тиражирование бизнес-модели, определенным образом гарантируя для франчайзи получение желаемых экономических результатов в более короткие сроки.

Наиболее удачным вариантом организации подобного обучения может выступать учебный центр франчайзера, в программах которого закреплены определенные корпоративные стандарты. Обучение такого рода готовит персонал франчайзи для работы в условиях конкретной организации, что требует в дальнейшем меньших затрат.

Современные кризисные явления в российской экономике вызывают изменения потребительского поведения населения. Пересмотр структуры расходов людей может привести к снижению спроса на услуги, продукцию, работы, предлагаемые франчайзи. Как следствие, возможно сокращение наиболее активного рыночного сегмента российской экономики – фран-

чайзингового бизнеса. Такая ситуация формирует заинтересованность обеих сторон франчайзинговых отношений (и франчайзи, и франчайзера) в сохранении, как минимум, статус-кво на уровне 2012–2014 гг. Вместе с тем это возможно только при соответствующей деятельности органов власти различного уровня в части решения организационных и правовых проблем российского франчайзинга, подробно рассмотренных выше.

Литература

1. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации, часть вторая: Учебно-практический комментарий (постатейный) / под ред. А.П. Сергеева. М.: Проспект, 2010. 650 с.
2. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации, части второй (постатейный) / под ред. С.П. Гришаева, А.М. Эрделевского (подготовлен для системы КонсультантПлюс, 2006).
3. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации / под ред. Т.Е. Абовой, А.Ю. Кабалкина; в 3 т. Т. 2. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации, части второй (постатейный); 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт-Издат, 2006. 737 с.
4. *Литвинцева Г.* Франчайзинг: история и тенденции развития // Люди дела. 2006. № 12. С. 27.
5. *Панюкова В.В.* Уверенные шаги франчайзинга в России // Торговое право. 2012. № 3. С. 50–64.
6. *Рассел Дж. Т., Лейн УР.* Рекламные процедуры Клеппнера / 15-е изд. СПб.: Питер, 2003. 928 с.
7. *Ритцер Дж.* Макдональдизация общества 5 / пер. с англ. А.В. Лазарева; вступ. статья Т.А. Дмитриева. М.: Издательская и консалтинговая группа «Праксис», 2011. 592 с.
8. *Стэнворт Дж., Смит Б.* Франчайзинг в малом бизнесе / пер. с англ.; под ред. Л.Н. Павловой. М: ЮНИТИ, 1996. 215 с.
9. Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования: коллективная монография / под ред. С.И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2014. 199 с.
10. *Филина Ф.Н.* Франчайзинг: правовые основы деятельности. М.: Гроссмедиа, РОСБУХ, 2008. 189 с.
11. *Функ Я.И.* Международное торговое посредничество. Минск: Дикта, 2005. 286 с.
12. *Бобрик Д.* Как развивается франчайзинг в России: проблемы и перспективы. [Электронный ресурс]. URL: <http://rusfranch.ru/presscenter/newsraf/304/>
13. Бренд вместо залога // Российская газета «Бизнес». 2012. 21 августа. URL: <http://www.rg.ru/2012/08/21/razvitie.html>
14. Всемирный совет по франчайзингу (World Franchise Council). URL: <http://www.worldfranchisecouncil.net/>
15. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 29.12.2014). Пл. 54. Коммерческая концессия. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=172914>
16. *Гритченко Ю.О.* Сравнительная характеристика законодательств некоторых стран о франчайзинге // Экономика и управление. 2007. № 1. URL: <http://elibrary.miu.by/journals/item.eiup/issue.9/article.7.html>
17. *Денисов Д.* Франшизы с тараканами // Бизнес-журнал. 2009. № 8 (163). С. 28–39. [Электронный ресурс]. URL: http://b-mag.ru/PDFs/2009/2009_08_FEDERAL_08.pdf.
18. Компания Е.М.Т.Г. и Всемирный совет по франчайзингу (WFC). URL: http://rusfranch.ru/about/mesto_v_mire/

19. *Ленц Е.* Закономерный результат // Бизнес-журнал. 2007. № 1 (110). С. 28–31. [Электронный ресурс]. URL: http://b-mag.ru/PDFs/2007/2007_01_FEDERAL_01.pdf.
20. *Максимова А.Н., Иванов Н.Н.* Стратегии франчайзинга в современных условиях функционирования организаций сферы услуг // Проблемы современной экономики. 2013. № 1 (45). С. 212–214. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4475>
21. Международная Ассоциация Франчайзинга (IFA). URL: <http://franchise.org/industrysecondary.aspx?id=40514/>
22. Отчет о выполнении плана Российской ассоциации франчайзинга на 2012–2014 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://rusfranch.ru/activities/rezultaty_deyatelnosti/otchet_o_vypolnenii_plana_raf_na_2012_2014_gg_v_2013_godu/
23. Реально ли привлечь деньги на открытие бизнеса в России // Франчайзи клуб. 2014. № 1. С. 7. [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--80aab0afediu2a5an6b.xn--p1ai/data/documents/CF-14.pdf>
24. Россия в эпоху перемен: преимущества франчайзинга на фоне нестабильности и санкций // Expert Online. 2014. 02 сентября. URL: <http://expert.ru/2014/09/2/rossiya-v-epoxy-peremen-preimuschestva-franchajzinga-na-fone-estabilnosti-i-sanktsij/>
25. *Рыкова И.* Франчайзинг для регионов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.fpsr.ru/f/I.Rykova.Franchajzing_dlya_regionov.pdf
26. *Скопин А.О., Невиницына И.В.* Интернационализация и интенсификация технологий франчайзинга на мировом рынке // Управление экономическими системами. 2007. № 1. URL: <http://uecs.ru/uecs-09-92006/item/67-2011-03-21-07-09-11>.
27. *Смагин И.* Университет Гамбургера, McDonald's. URL: <http://trends.skolkovo.ru/2013/11/universitet-gamburgera-mcdonald-s/>
28. According to ADP National Franchise Report (Национальный отчет по франчайзингу). URL: <http://www.adpemploymentreport.com/2013/December/NFR/NFR-December-2013.aspx>.
29. ADP National Franchise Report. [Электронный ресурс]. URL: http://www.adpemploymentreport.com/2013/December/NFR/docs/ADP_December2013_NFR_Press_Release.pdf.

Bibliography

1. *Kommentarij k Grazhdanskomu kodeksu Rossijskoj Federacii, chast' vtoraja: Uchebno-prakticheskij kommentarij (postatejnyj) / pod red. A.P. Sergeeva.* М.: Prospekt, 2010. 650 p.
2. *Kommentarij k Grazhdanskomu kodeksu Rossijskoj Federacii, chasti vtoroj (postatejnyj) / pod red. S.P. Grishaeva, A.M. Jerdelevskogo (podgotovlen dlja sistemy Konsul'tantPljus, 2006).*
3. *Kommentarij k Grazhdanskomu kodeksu Rossijskoj Federacii / pod red. T.E. Abovoj, A.Ju. Kabalkina; v 3 t. T. 2. Kommentarij k Grazhdanskomu kodeksu Rossijskoj Federacii, chasti vtoroj (postatejnyj); 3-e izd., pererab. i dop.* М.: Jurajt-Izdat, 2006. 737 p.
4. *Litvinceva G.* Franchajzing: istorija i tendencii razvitija // *Ljudi dela.* 2006. № 12. P. 27.
5. *Panjukova V.V.* Uverennye shagi franchajzinga v Rossii // *Torgovoe pravo.* 2012. № 3. P. 50–64.
6. *Rassel Dzh. T., Lejn U.R.* Reklamnye procedury Kleppnera / 15-e izd. SPb.: Piter, 2003. 928 p.
7. *Ritcer Dzh.* Makdonal'dizacija obshhestva 5 / per. s angl. A.V. Lazareva; vstup. stat'ja T.A. Dmitrieva. М.: Izdatel'skaja i konsaltingovaja gruppa «Praksis», 2011. 592 p.
8. *Stjenvort Dzh., Smit B.* Franchajzing v malom biznese / per. s angl.; pod red. L.N. Pavlovoj. М.: JuNITI, 1996. 215 p.
9. *Upravlenie chelovecheskimi resursami v uslovijah reformirovanija sistemy obrazovanija: kollektivnaja monografija / pod red. S.I. Sotnikovoj.* Novosibirsk: NGUJeU, 2014. 199 p.

10. *Filina F.N.* Franchajzing: pravovye osnovy dejatel'nosti. M.: Grossmedia, ROSBUH, 2008. 189 p.
11. *Funk Ja.I.* Mezhdunarodnoe torgovoe posrednichestvo. Minsk: Dikta, 2005. 286 p.
12. *Bobrik D.* Kak razvivaetsja franchajzing v Rossii: problemy i perspektivy. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://rusfranch.ru/presscenter/newsraf/304/>
13. Brend vmesto zaloga // Rossijskaja gazeta «Biznes». 2012. 21 avgusta. URL: <http://www.rg.ru/2012/08/21/razvitie.html>.
14. Vsemirnyj sovet po frajchajzingu (World Franchise Council). URL: <http://www.worldfranchisecouncil.net/>
15. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii (chast' vtoraja) ot 26.01.1996 g. № 14-FZ (red. ot 29.12.2014). Gl. 54. Kommercheskaja koncessija. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=172914>.
16. *Gritchenko Ju.O.* Sravnitel'naja harakteristika zakonodatel'stv nekotoryh stran o franchajzinge // Jekonomika i upravlenie. 2007. № 1. URL: <http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.9/article.7.html>.
17. *Denisov D.* Franshizy s tarakanami // Biznes-zhurnal. 2009. № 8 (163). P. 28–39. [Jelektronnyj resurs]. URL: http://b-mag.ru/PDFs/2009/2009_08_FEDERAL_08.pdf.
18. Kompanija E.M.T.G. i Vsemirnyj sovet po franchajzingu (WFC). URL: http://rusfranch.ru/about/mesto_v_mire/
19. *Lenc E.* Zakonomernyj rezul'tat // Biznes-zhurnal. 2007. № 1 (110). P. 28–31. [Jelektronnyj resurs]. URL: http://b-mag.ru/PDFs/2007/2007_01_FEDERAL_01.pdf.
20. *Maksimova A.N., Ivanov N.N.* Strategii franchajzinga v sovremennyh uslovijah funkcionirovanija organizacij sfery uslug // Problemy sovremennoj jekonomiki. 2013. № 1 (45). P. 212–214. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4475>.
21. Mezhdunarodnaja Asociacija Franchajzinga (IFA). URL: <http://franchise.org/industrysecondary.aspx?id=40514/>
22. Otchet o vypolnenii plana Rossijskoj asociacii franchajzinga na 2012–2014 gg. [Jelektronnyj resurs]. URL: http://rusfranch.ru/activities/rezultaty_deyatelnosti/otchet_o_vypolnenii_plana_raf_na_2012_2014_gg_v_2013_godu/
23. Real'no li privlech' den'gi na otkrytie biznesa v Rossii // Franchajzi klub. 2014. № 1. P. 7. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://xn--80aab0afediu2a5an6b.xn--p1ai/data/documents/CF-14.pdf>.
24. Rossija v jepohu peremen: preimushhestva franchajzinga na fone nestabil'nosti i sankcij // Expert Online. 2014. 02 sentjabrja. URL: <http://expert.ru/2014/09/2/rossiya-v-epohu-peremen-preimuschestva-franchajzinga-na-fone-estabilnosti-i-sanktsij/>
25. *Rykova I.* Franchajzing dlja regionov. [Jelektronnyj resurs]. URL: http://www.fpsr.ru/f/I.Rykova.Franchajzing_dlya_regionov.pdf.
26. *Skopin A.O., Nevinicyna I.V.* Internacionalizacija i intensifikacija tehnologij franchajzinga na mirovom rynke // Upravlenie jekonomicheskimi sistemami. 2007. № 1. URL: <http://uecs.ru/uecs-09-92006/item/67-2011-03-21-07-09-11>.
27. *Smagin I.* Universitet Gamburgera, McDonald's. URL: <http://trends.skolkovo.ru/2013/11/universitet-gamburgera-mcdonald-s/>
28. According to ADP National Franchise Report (Nacional'nyj otchet po franchajzingu). URL: <http://www.adpemploymentreport.com/2013/December/NFR/NFR-December-2013.aspx>.
29. ADP National Franchise Report. [Jelektronnyj resurs]. URL: http://www.adpemploymentreport.com/2013/December/NFR/docs/ADP_December2013_NFR_Press_Release.pdf.