#  Введение

#  ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

# 1.1. Сущность франчайзинга

# 1.2. Российский и зарубежный опыт.

# 1.3. Особенности управления организацией в системе франчайзинга.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФРАНЧАЙЗИНГА НА ПРИМЕРЕ ООО «KFC»

# 2.1. Общая характеристика ООО "КФС" г Владивосток;

# 2.2. Анализ системы управления ООО "КФС" г Владивосток;

# 2.3. Особенности управления ООО "КФС" в системе франчайзинга).

# Заключение

#  Список литературы

#  Введение

Актуальность и значимость темы работы состоит в том, что на современном этапе развития экономики любой бизнес является высоко конкурентным. Особенно, в свете санкционного режима и снижения потребительского спроса. То есть компании вынуждены искать пути повышения конкурентоспособности своей продукции и бизнеса в целом. Одним из путей повышения конкурентоспособности является развития франчайзинговых сетей. Он дает возможность мелкому бизнесу развиваться. Предприятия могут получить новейшие технологии и поддержку на основе франчайзинга, становятся более конкурентоспособными.

Целью курсовой работы является всесторонний анализ, изучение использования франчайзинга, как формы бизнеса.

В соответствии с целью, задачи курсовой работы включают:

- изучение сущности франчайзинга, его плюсов и минусов, нормативного регулирования в России;

- анализ современного состояния франчайзинга в России, а также перспектив его развития;

- рассмотрение применения франчайзинга в KFC.

Объектом исследования выступает KFC

Предметом исследования является применение франчайзинга.

Работы по франчайзингу рассматривались у Друкера, М. Мескона, И. Оучи, Ф. Селзника, Р. Уогермана, Г. Хофштеде, Е. Шейна и др. Также проводились исследования такими авторами как К. Мацусита, Т.Е. Дилл и A.A. Кеннеди, Р. Дора, Дж. Линкольн и А. Каллеберг, И. Пиннингс, Т. Питере.

В России данной проблематикой занимались такие ученые как В.А. Спивак, Э.А. Капитонов, Виханский А.И., Сломанидина Т.О. и других.

Теоретической основой работы явились научные исследования отечественных и зарубежных ученых в области изучения менеджмента и организации бизнеса, а также франчайзинга.

 Данные для исследования были получены посредством анализа документов компании, анализа ее внешней и внутренней среды, собственных наблюдений.

В работе применялись общие методы исследования - системный подход, горизонтальный и вертикальный анализ, расчет абсолютных и относительных показателей, трендовый и сравнительный анализ, а также выборочные прогнозные оценки.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

# *1.1.*  Сущность франчайзинга

В РФ под франчайзингом часто подразумевают, как разновидность договора, так и определенного рода отношения между экономическими агентами. В научной литературе довольно часто, по сути, ошибочно отождествляют понятия «франчайзинг» и «договор коммерческой концессии». Однако стоит отметить, что договор коммерческой концессии является гораздо более узким понятием, поскольку это ‒ всего лишь один из некоторых правовых способов регулирования отношений франчайзинга. Можно выделить всего несколько разновидностей экономических отношений, которые по ряду общих характеристик относятся к франчайзинговым отношениям.

Сам термин «франчайзинг» достаточно широко применяется в большинстве стран мира, в частности и в нашей стране. В правовых системах многих стран, по отношению к контексту, в котором данный термин используется, франчайзинг может означать способ хозяйственной деятельности, особую разновидность договора между предпринимателями, а также сам характер правоотношений, который вытекает из предпринимательского договора. [[1]](#footnote-1)

Наиболее яркий, «классический» пример отношений франчайзинга ‒ известная во всем мире сеть ресторанов быстрого питания «McDonald’s». Все эти рестораны нельзя назвать фирменными подразделениями «Макдональдс», это не дочерние фирмы и не филиалы. Это абсолютно «чужие», независимые от компании хозяйствующие субъекты, которые «купили» у «Макдональдса» право называться «Макдональдсом»), право на идентичное оформление элементов интерьера заведения, на технологию производства, рецепты продукции, а также униформу работников. Вся эта сеть ресторанов является набором «копий» оригинального «Макдональдса», мало чем отличающихся от оригинала. Посетители, которые стремятся поскорее посетить известный ресторан быстрого питания, часто даже и не подозревают, что это на самом деле не всемирно известная корпорация, а всего лишь местное предприятие, которое «купило» рыночный образ и право так называться.

Это ‒ франчайзинг, в своем наиболее типичном, «классическом» проявлении, а отношения, которые связывают организацию-обладателя торговой марки и фирменного наименования с бизнесменами или фирмами, которым она «продала» это право на использование своей фирменной атрибутики, называются франчайзинговыми (еще иногда говорят ‒ франшизными).

Как уже говорилось ранее, франчайзинг ‒ это сравнительно новая для российской экономики форма предпринимательства. Его можно также рассматривать, как правовую сферу, которая недостаточно урегулирована законодательством.

По большому счету, основным нормативным документом, регулирующим отношения пользователя и правообладателя в отношениях франчайзинга, выступает Гражданский кодекс РФ, а точнее ‒ его 54 глава. Отечественная практика франчайзинга заметно отличается от мировой, хотя бы потому, что данной главе вводится новая терминология. К примеру, сам франчайзинг именуются в законодательстве «коммерческой концессией», франчайзер ‒ это «правообладатель»[[2]](#footnote-2), а франчайзи – это «пользователь». Безусловно, такие различия в терминологии не могут изменить суть франчайзинговой системы, однако, новые названия вносят определённую неразбериху при работе с международными фирмами.

Что характерно, не взирая на замену термином «франчайзинг» «коммерческой концессией», основные положения гражданского права, имеющие отношению к франчайзингу, были «скопированы» из иностранных законодательств.[[3]](#footnote-3)

С другой стороны, можно констатировать, что некоторые ключевые положения Гражданского кодекса касаемо отношений франчайзинга вполне соответствуют международным критериям:

- пользователь использует коммерческий опыт и деловую репутацию правообладателя в том или ином регионе в оговоренном объеме, в конкретной сфере;

- пользователь правообладателю выплачивает определенное вознаграждение (как в фиксированной форме, таки периодическими платежами, также это могут быть отчисления из валового дохода, либо же наценка на оптовую стоимость товаров);

- правообладатель пользователю предоставляет комплекс исключительных прав, в частности на фирменное наименование и/или коммерческую информацию.[[4]](#footnote-4)

Тем не менее, в 54 главе Гражданского кодекса содержатся некоторые спорные положения, которые могут в значительной мере усложнять работу правообладателя и пользователя. Сюда можно отнести, например, двойную регистрацию договоров коммерческой концессии (в налоговой инспекции и в патентном ведомстве, согласно ст. 1028). У данного требования, на мой взгляд, нет какого-либо рационального обоснования, поскольку можно было бы ограничиться регистрацией лишь в патентном ведомстве.

Исследуя все многообразие определений франчайзинга, которые существуют в разных странах мира, можно прийти к выводу о том, что, нет единой признанной терминологии, которая означала бы один и тот же способ хозяйственной деятельности. Применяются следующие понятия: «франчайзинг», «комплексная предпринимательская лицензия», «франшизинг», «коммерческая концессия» и т.д[[5]](#footnote-5)

Если проследить основные этапы исторического развития франчайзинга, то можно отметить следующее:

- сам термин «франчайзинг» изначально применялся для обозначения определенной привилегии (права), что давало лицу, обладателю такой привилегию больше возможностей в извлечении прибыли в сравнении с остальными участниками рынка. Исходила данная привилегия, в основном от органов государственной власти;

- с течением времени, термин «франчайзинг», уже стал применяться для обозначения отношений между частными предпринимателями, в которых правообладатель, франчайзер (который являлся более опытным в своем деле) начинающему бизнесмену (франчайзи или пользователю) предоставлял право организовать свое дело с использованием фирменной атрибутики, технологий производства, специального опыта и знаний.

То есть, франчайзинг следует рассматривать именно, как разновидность экономических отношений. Данный подход дает возможность гораздо глубже понять все многообразие подходов к его определению. Как и большинство обособленных экономических отношений, франчайзинг бывает самых различных форм. Из этого вытекает широкий спектр подходов к его правовому регулированию.

Сложности единого определения франчайзинга случаются главным образом из-за того, что франчайзинг за всю эволюцию своего развития видоизменялся, разделяясь на отдельные свои подвиды.

Франчайзинг, в первую очередь, зародился в качестве средства расширения рынка сбыта, при использовании фирменных обозначений франчайзеров (к примеру, «General Motors», «Singer»). Подобного рода отношения в современных условиях часто называют дистрибьюторскими[[6]](#footnote-6).

С течением времени, благодаря тому, что фирмы стали также предоставлять право на производство товаров и услуг под своей торговой маркой, появился также производственный франчайзинг (как например небезызвестный «Mac Donald's»);

Гораздо позже (в середине прошлого века) появляется франчайзинг в сфере услуг (например, отельный бизнес).

На наш взгляд развитие на протяжении продолжительного исторического периода отдельных групп отношений, называемый франчайзингом, свидетельствует о возможности объединения всех этих аналогичных отношений рядом общих черт. Таким образом франчайзинг является, экономическим отношением. Его основная цель ‒ расширение рынка сбыта продукции. В отношениях франчайзинга фигурируют «франчайзор» (правообладатель), а также франчайзи (пользователь).

Франчайзор (иногда еще называют ‒ «франчайзер») ‒ это правообладатель ‒ предприниматель, который, как правило, успел зарекомендовать себя на том или ином рынке с хорошей стороны. Бизнес у франчайзера стабильно и динамично развивается, товарный знак известен в широких кругах, имеются узнаваемые средства индивидуализации. По франчайзинговому соглашению передается право на использование этих средств индивидуализации, а также средства и способы осуществления предпринимательской деятельности, в рамках заданных стандартов ‒ франшиза.

Франчайзи (пользователь, правополучатель) – это в основном, начинающий бизнесмен, который у крупной компании ‒ правообладателя (франчайзора) приобретает на некоторых срок, на определенных условиях исключительное право на осуществление хозяйственной деятельности с использованием определенных стандартизованных средств индивидуализации, а также методов и способов организации хозяйственной деятельности, на определенной территории.

Франшиза является комплексом исключительных прав, а также правил организации хозяйственной деятельности, которые передаются от правообладателя к пользователю во франчайзинговом соглашении.

Состав франшизы, в свою очередь может содержать несколько самостоятельных блоков:

* права на средства индивидуализации (фирменные наименования, знаки обслуживания, товарные знаки);
* права на объекты промышленной собственности (патенты, промышленные образцы и т.д.);
* информация о средствах и методах организации хозяйственной деятельности, которые можно классифицировать на: информацию о способах производства товаров и оказания услуг, которая является недоступной для других участников аналогичных рынков (ноу-хау), а также определенные стандарты обслуживания.[[7]](#footnote-7)

В отечественном правовом поле наиболее близким данному понятию является термин «коммерческий опыт»2;

Каждая сторона франчайзингового соглашения стремится к достижению своих собственных целей: правообладатель (франчайзор) ‒ желает расширить рынок сбыта, развивая масштабы своего бизнеса, а пользователь (франчайзи) ‒ организовать стабильный и надежный собственный бизнес, при минимальных вложениях. Единая конечная цель обеих сторон все же одна ‒ это максимизация прибыли.

# 1.2. Российский и зарубежный опыт.

Современный франчайзинг ‒ это сравнительно новое явление, хотя своими корнями он уходит еще в Средневековье.[[8]](#footnote-8) В Австралии и США даже до сих пор юридический термин «франшиза» подразумевает передачу кому-либо прав органами публичной власти, а в Англии ‒ передачу прав от имени монарха. В Англии, в Средневековье, монарх предоставлял знати самые различные права, к примеру, собирать на определенной территории налоги, в обмен на требуемые государству услуги. Населению часто предоставлялись разрешения на продажу своих товаров на рынках, на участие в ярмарках и т. д. Даже в наши дни в Англии все еще действуют древние франшизы, которые своим владельцам предоставляют права на проведение ярмарок, содержание рынков, мостов, паромов и т.д.

Следовательно, государство еще с незапамятных времен стремилось делегировать часть своих полномочий в обмен на требуемые услуги и средства. Таким образом, фундамент современного франчайзинга закладывался на протяжении многих веков.

Что касается торговли, то в Англии, в 17 в. была учреждена система торговых гильдий, которая отдаленно напоминает современные франчайзинговые сети.[[9]](#footnote-9)

Еще в начале XIX столетия, в Великобритании была введена так называемая система «связанных домов», суть которой заключалась в предоставлении властями права на торговлю спиртными напитками лишь владельцам постоялых дворов, да и то по специальной лицензии. Значительное число владельцев постоялых дворов не обладали достаточными средствами для должного содержания своих постоялых дворов, а также для оплаты лицензии. Данная система активно использовалась пивоварами, которые предоставляли владельцам постоялых дворов займы, либо же сдавали им в аренду основные средства, взамен получая рынок сбыта пива и других спиртных напитков.

В наши дни исследованием теории и практики франчайзинга занимаются многие отечественные исследователи.

Бесспорными лидерами франчайзинга и признанными экспортерами в этом деле являются США, Южная Корея, Канада, Австралия, Япония, на европейском континенте ‒ Германия, Франция, Великобритания[[10]](#footnote-10). Во всем мире насчитывается уже более 17000 франчайзеров и более 170500 пользователей ‒ франчайзи. Наибольшее число фирм-франчайзеров в 2012 году принадлежало США (более 1500), Южной Корее (1300), Канаде (1200), Японии (1100), а также Бразилии (1000).

В Европе по данному показателю лидирует Германия (950), затем со значительным отрывом идет Франция (720) и Великобритания ‒ 670. Активнее всего развивается сеть фирм-франчайзи: в Японии (200 000), Южной Корее, а также на Филиппинах (100 000)[[11]](#footnote-11).

В наши дни франчайзинг повсеместно признан одной из наиболее прогрессивных форм ведения бизнеса, он уже достаточно давно является неотъемлемым атрибутом развития любой современной экономики. Во многих странах мира франчайзинг пользуется поддержкой со стороны государственных и негосударственных, а также частных организаций. Например, в Италии каждый новый пользователь франшизы от итальянской ассоциации франчайзинга получает помощь в размере 50000 евро, из которых 50% ‒ является безвозмездной помощью, а остальные 50% ‒ это кредит по льготной ставке процента[[12]](#footnote-12).

Такие мероприятия в значительной мере поспособствовали тому, что буквально за 5-6 лет более чем в два раза возросло число франчайзи.

В РФ франчайзинг переживает этап своего становления, и лишь находит своих сторонников. Активно развивается сеть внутреннего франчайзинга, который собой представляет достаточно специфическую комбинацию иностранных технологий франчайзинга и российских подходов к ведению хозяйственной деятельности[[13]](#footnote-13). Большая часть иностранных фирм пока что обеспечивают свое присутствие на отечественном рынке собственными силами, вкладывая значительные инвестиции в новое строительство, покупая на территории РФ уже хорошо отлаженный бизнес, либо арендуя его.

Не смотря ни на все в последние годы в нашей стране наметилась позитивная тенденция роста интереса со стороны крупных международных бизнес-структур к сотрудничеству с отечественными партнерами на базе франчайзинга. При таком варианте сотрудничества большая часть инвестиций несет именно местная сторона. Российские предприниматели постепенно осознают все достоинства и всю мощь использования известной торговой марки и доказавшей свою эффективность технологии хозяйствования.

Если сравнивать ситуацию в России и, например, США, то уровень развития [бизнеса по франшизе](http://topfranchise.ru/catalog/) окажется очевидным. В США франчайзинг пополняет ВВП на 10%, а в России процент едва достигает единицы. Факторов недостаточного развития бизнеса по франшизе в стране немало. К примеру, два основных аспекта связаны с недвижимостью и отсутствием прозрачности в ведении бизнеса.



Рисунок 1.1- Динамика франчайзинга в России и мире

В стране не хватает помещений, которые могли бы соответствовать уровню и запросам многих компаний. Но и сами предприятия, продающие франшизы, затормаживают прогресс в этой области – в России наблюдается некоторая скрытность в предложениях покупки, открытой общедоступной информации крайне мало.

По различным оценкам, в наши дни в РФ насчитывается от 110 до 130 франчайзинговых сетей (Рисунок 1.2). Спад количества франчайзеров в России наблюдался только в 2008-2009 гг., что объясняется объективными причинами ‒ тогда мировой финансово экономический кризис, нанес удар по большинству экономик всего мира, не обойдя стороной и РФ. В тот период, закрылось много отечественных фирм, среди которых были и франчайзинговые



Рисунок 1.2 - Динамика франчайзинга в Россиии

Наибольшее количество франчайзеров в РФ за период с 2008 по 2013 г. было отмечено в 2013 году ‒ 1018, а наименьшее ‒ в 2009 году ‒ 464. Следует отметить, что количество франчайзеров в РФ на протяжении 2008-2013 гг. в целом возрастало, что можно объяснить заинтересованностью иностранных фирм-инвесторов, а также развитием франчайзинга в нашей стране. Последний все чаще воспринимается отечественными экономическими агентами лишь в положительном ключе ‒ как одна из наиболее перспективных форм сбыта своих товаров во всех регионах, без вовлечения значительных ресурсов.



Рисунок 1.3 - Структура франчайзинга в России

Франчайзинг в России развивается во многих направлениях. Что касается сфер бизнеса, где наиболее востребованы франшизы, то здесь явными лидерами являются торговля, в том числе ювелирными изделиями и бижутерией (46%), общепит (22%), продукция для детей и мам (5%) и сфера услуг (фитнес, красота, здоровье и др.). Такая структура и динамика российского рынка франчайзинга сохранятся в 2015 году[[14]](#footnote-14).

По данным экспертов, совокупный оборот франчайзинга в РФ оценивается на сегодняшний день примерно в 5,9 млрд $, что составляет около 4% совокупного российского товарооборота. Учитывая то, какие средства обращаются во франчайзинге в развитых странах (а это от 40 до 60% от совокупного товарооборота страны), то можно получить представление, насколько огромен потенциал франчайзинга в РФ.

Большая часть франчайзинговых проектов сосредоточены в таких крупных городах, как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск. Это объясняется тем, что именно в крупных городах обращаются самые большие денежные потоки и, кроме того, там легче найти высококвалифицированных специалистов в данной сфере. С другой стороны, имеет место и другая тенденция ‒ франчайзинг в РФ постепенно переносится в небольшие города, с населением около 300 000 человек.[[15]](#footnote-15)

Стоит отметить также, что весьма активно в последнее время в РФ развивается франчайзинг в банковской сфере. Так, к примеру, международная ассоциация франчайзинга (IFA) опубликовала статистические данные, исходя из которых можно прийти к выводу, что франчайзинг ‒ один из наименее рисковых видов бизнеса в РФ. В сфере приобретения франшизы показатели на территории РФ достигли ежегодного увеличения на 25-30%.

В зависимости от сущности экономических отношений в РФ весьма распространен и производственный франчайзинг, в особенности в производстве безалкогольных напитков. Это можно объяснить тем, что централизованное производство и доставка напитков не столь выгодна из-за высокого содержания воды в его составе. Такие корпорации, как «Coca-cola», «Pepsi», «7up» и т. д. своих франчайзи обеспечивают стандартными концентратами напитков, из которых, точно следуя технологии, производится готовый напиток, разливается по бутылкам, маркируется товарным знаком и реализуется через систему местных дистрибьюторов. Франчайзер часто может предоставлять своим франчайзи специфические ингредиенты, без использования которых производство в принципе невозможно.[[16]](#footnote-16)

Как известно, после того как передано оборудование и производственная технология, связь между франчайзи и франчайзером вовсе не прекращается, поскольку она рассчитана на долгосрочное сотрудничество. Франчайзи осуществляет хозяйственную деятельность, а франчайзер продолжает обеспечивать производство всем необходимым. Абсолютное большинство отечественных разливочных и пакетированных производителей являются франчайзи от основной фирмы, к примеру, «Tetra pack». Выполняют они все необходимые технологические операции, при использовании ингредиентов, которые предоставляет франчайзер. Важно при этом, чтобы товар был идентичен по своим характеристикам тому, который производит компания-франчайзер[[17]](#footnote-17).

Однако отечественные предприниматели в современных условиях в значительной мере отдают предпочтение покупке франшизы у западных фирм, вместо продвижения за рубежом своей торговой марки. Это можно объяснить тем, что, несмотря на значительную популярность и огромный потенциал, в законодательстве РФ, в отличие от других экономически развитых государств, сегодня нет четкого определения «франчайзинга» как разновидности договоров, по которым производится коммерциализация объектов интеллектуальной собственности. В законодательстве РФ франчайзинг именуется «коммерческой концессией», которой отведена 54 глава Гражданского кодекса.[[18]](#footnote-18)

Институциональные особенности, специфика менталитета, трудоемкость контроля франчайзи, низкая конкурентоспособность отечественного производства, значительные транспортные и таможенные расходы — это основные причины, препятствующие продвижению отечественных товаров на мировой рынок[[19]](#footnote-19).

Однако, в РФ франчайзинг, как и прежде, показывает достаточно привлекательные результаты. К примеру, при работе отечественного предпринимателя, сотрудничающего с крупной зарубежной компанией, на региональном рынке имеет место неплохой темп развития бизнеса, высокая доходность при незначительных объемах инвестиций, а также невысокие риски. Неоспоримым преимуществом является то, что франчайзингом предусматривается также эффективная система обучения ведению малого предпринимательства. Часто, при этом, отечественный предприниматель получает качественный практический опыт от настоящих профессионалов своего дела, в то же время, нацеленных на конкретный результат, которым, по сути, является успех своих учеников.

Еще одно неоспоримое преимущество развития франчайзинга в РФ ‒ это возможность снижения операционных затрат фирмы, а также повышение за счет этого эффективности работы бизнеса в целом. Это особенно важно в современных российских условиях, когда ресурсы являются столь дорогостоящими. Помимо всего прочего, франчайзинг предполагает создание однородных фирм, под единым товарным знаком, которые придерживаются стандартизованных условий, методов и форм продажи, единых требований к качеству и т.п.[[20]](#footnote-20)

Таким образом, франчайзи за определенную плату, как правило, получает высококвалифицированную помощь. Кроме того, он получает другие неоспоримые преимущества, например, расширение рынков сбыта, практически без особых вложений.

Перечислив основные положительные стороны франчайзинга, для большей объективности стоит также обратить внимание и на некоторые проблемы, требующие решений. К ним, безусловно, следует отнести такие:

1. В первую очередь, это, как уже говорилось в данной работе, несовершенство правового обеспечения. В законодательстве РФ до сих пор отсутствует четкое юридическое определение франчайзинга. Оно подменяется термином «коммерческая концессия», прописанным в 54 гл. ГК РФ. До сих пор не принят закон о франчайзинге, а это серьезно сдерживает развитие этого перспективного бизнеса в России. Что касается зарубежного опыта, то, к примеру, в США лишь на федеральном уровне создано более 100 законов, в той или иной мере затрагивающие тему франчайзинга. Более того, это упущение со стороны законодателей привело к тому, что с 2008-2015 годы возросло количество поданных судебных исков, связанных с ведением бизнеса на условиях франчайзинга.
2. Дефицит отечественной детальной, пошаговой информации о франчайзинге. Возможно это связано, с недостаточной юридической разработанностью вопросов франчайзинга. Та информация, которая содержится в некоторой отечественной литературе, посвященная ведению бизнеса по франчайзингу, является недостаточной для овладения в совершенстве методикой и техникой ведения подобных операций.

Отсутствие эффективной правовой базы регулирования франчайзинговых операций в РФ, сегодня носят объективный, системный характер. Очевидно, такая ситуация имеет глубокие корни, которые уходят в особенности специфики развития российской правовой системы, а именно:

1. повсеместный бюрократизм. Так, имеют место проволочки с государственной регистрацией договора ‒ ее процедура может порой затягиваться на целый год. Кроме того, усилия и наработки ассоциации франчайзинга не могут претворятся в жизнь законодательно;
2. тяжелое наследие ‒ «советская» парадигма восприятия правовой действительности в различных сферах частных отношений. Все еще имеет место тотальный контроль контроля за частной сферой жизни человека. Далеко не всегда оправданный контроль осуществляют государственные органы, в том числе и по отношению к франчайзингу;
3. консерватизмом правопонимания в обществе, что, впрочем, тесно взаимосвязано с предыдущим пунктом. Мало чем может быть оправдан ввод законодателями нормы о преимуществе франчайзи при повторном заключении договора, а до того ‒ о «консервации» условий прежнего договора.[[21]](#footnote-21)

Одно и то же отношение может регулироваться в совершенно разных ключах, а законодательство РФ чрезвычайно противоречиво. Так, к примеру, условие о приоритетном заключении нового договора (ст. 1035 ГК РФ) у нас сосуществует с правилом свободного расторжения договора (ст. 1037). Противоречивость законодательства, все эти правовые коллизии служат причиной развития оппортунистического поведения сторон.

В то же время, нарушения могут исходить не только от контрагентов, но также и со стороны коррумпированного госуправления. Именно по этой причине большинство франчайзеров, особенно иностранных, так опасаются утечки конфиденциальной информации, легко может попасть в поле зрения недобросовестных чиновников.

Исторически сложилось, что Россия во все времена стремилась идти «особым путем», не обращая внимания на мировой опыт и мнение всего остального мира. Франчайзинг не стал исключением: непрерывно «девальвируются» два основных его принципа: независимость сторон и стабильность отношений.

Таким образом, подытоживая все вышесказанное можно резюмировать выделить основные проблемы, стоящие на пути эффективного правового регулирования франчайзинга в РФ. Ими являются:

* некорректность употребления термина «коммерческая концессия» по отношению к франчайзингу;
* юридические недочеты в гл. 54 Гражданского кодекса РФ;
* необходимость разработки рациональных правовых основ регулирования франчайзинга;
* необходимость доработки смежных договоров (к примеру, связанных дистрибуцией);
* излишний государственный контроль и затянутый процесс государственной регистрации;
* не урегулирована ответственность сторон по договору, а также вопросы контроля качества;
* не урегулированы вопросы, связанные с ответственностью сторон после истечения договора, а также проблема защиты ноу-хау;
* неблагоприятные экономический климат в страна, в том числе дороговизна кредитных ресурсов.

Франчайзинговые системы требуют стабильности экономики, а также предсказуемости ее развития. У многих начинающих предпринимателей, желающих вести бизнес по франчайзингу, попросту отсутствует стартовый капитал. Усугубляет проблему труднодоступность и дороговизна кредитных ресурсов.

Среди остальных проблем, можно отметить следующее:

* высокая стоимость франшизы (на фоне низкой покупательной способностью большинства населения);
* дефицит квалифицированных кадров;
* множество барьеров для ведения бизнеса;
* отсутствие квалифицированных консультационных структур по теме франчайзинга.

Дальнейшее развитие франчайзинга в РФ зависит также от финансовой поддержки со стороны государства. Мешают его развитию значительные налоговые и административные барьеры, а также сложные условия для экспорта.

Решению многих перечисленных выше проблем могло бы поспособствовать осуществление ряда мероприятий:

* включить системы развития франчайзинга в программу государственной поддержки малого предпринимательства;
* обеспечить целевое финансирование новых франчайзи;
* совершенствование законодательства в сфере регулирования отношений франчайзинга;
* внедрить возможность получения налоговых льгот для начинающих франчайзи;
* предоставить возможность использования франчайзи упрощенной системы бухгалтерского учета;
* сократить количество и объемы платежей на экспортно-импортные операции;
* рассмотреть возможность введения протекционистских мер для защиты отечественных франчайзи на международном рынке;
* создать по всей стране сеть учебно-консультационных центров по франчайзингу.

Таким образом, проделанный в данной работе анализ позволяет сделать выводы о том, что создание благоприятных условий для развития бизнеса в РФ является системной проблемой, предусматривающей разработку целого ряда пакетов законопроектов. Необходим существенный пересмотр государственных налоговой и денежно-кредитной политики. Необходимо внесение изменений в действующее законодательство, устранение в нем пробелов и коллизий, а также принятие закона «О франчайзинге». Не менее важной проблемой является дороговизна кредитных ресурсов для мелкого бизнеса, а также существенные налоговые и административные барьеры.

# *1.3* Особенности управления организацией в системе франчайзинга.

Основной юридической формой закрепления взаимных прав и обязанностей сторон франчайзингового соглашения является соглашение о франчайзинге.

Оценивая классификацию и выделяя общие черты видов франчайзинга, можно прийти к выводу, что основным признаком, который связывает воедино все отношения франчайзинга является общая цель участников франчайзингового соглашения. Она состоит в организации эффективной хозяйственной деятельности одним лицом, посредством возмездного использования средств индивидуализации другого лица.

Предназначение средств индивидуализации заключается в том, что они дают возможность потребителям выделить те или иные товары или услуги среди огромного многообразия аналогичных. Потребитель, заметив то или иное знакомое ему средство индивидуализации, может моментально сделать вывод о репутации производителя и (или) качестве продукции. То есть, индивидуализация вызывает у потребителя те или иные ассоциации, как о производителе, так и о выпускаемой им продукции.

Наработанная со временем общественная оценка, общее мнение о качестве, достоинствах и недостатках ‒ это репутация[[22]](#footnote-22). Что касается оценки, общественного мнения, сложившегося представления о профессиональных качествах, то в отечественной практике это именуются деловой репутацией[[23]](#footnote-23).

С деловой репутацией, на мой взгляд, тесно связанна информация о средствах и методах осуществления хозяйственной деятельности в той или иной сфере.

Тесная привязка информации о способах и средствах осуществления предпринимательской деятельности к деловой репутации является не случайной, поскольку, положительная деловая репутация возникает в результате длительной и кропотливой работы в определенной сфере предпринимательской деятельности.

Деловой репутацией можно поделиться, посредством передачи средств индивидуализации (товарный знак, фирменное наименование и т.д.). Информацией о средствах и методах организации хозяйственной деятельности также можно поделиться посредством передачи ноу-хау, а также через обучение сотрудников определенным стандартам обслуживания и т.п.

Можно таким образом, прийти к выводу, что как деловая репутация, так и информация о средствах и методах организации хозяйственной деятельности, являются, по сути, факторами, которые в целом определяют возможность организации франчайзинговой сети. И правда, поскольку, как товарный знак, так и фирменное наименование представляют собой ценность, вызывающей желание использовать это все для организации собственной хозяйственной деятельности лишь в том случае, если франчайзер обладает положительной деловой репутацией.

Таким образом можно прийти к выводу о том, что, деловая репутация является специфическим активом. Она представляет собой комплекс сведений о качествах выпускаемой продукции и оказываемых услуг того или иного экономического агента. В данном контексте, это, в первую очередь, информация, привязанная к тому или иному средству индивидуализации. Другими словами, это ‒ сведения, вызывающие в сознании потребителя ассоциации и зрительный образ того или иного средства индивидуализации, со сведениями о качестве выпускаемой продукции. В конченом счете данная информация делает привлекательным заключение соглашения о франчайзинге.

Очевидно, что экономический агент с положительной деловой репутацией, обладает гораздо большими шансами на получение положительных финансовых результатов, нежели хозяйствующий субъект, у которого попросту отсутствует какая-либо деловая репутация. Неоспоримым преимуществом франчайзинга является то, что начинающий бизнесмен, вместо того чтобы тратить дорогостоящие время и ресурсы на выработку положительной деловой репутации, может «купить» право на то, чтобы пользоваться уже известной в широких массах положительной деловой репутацией другого хозяйствующего субъекта. Пользователь, по сути, словно «надевает маску» правообладателя (франчайзора).

Стоит отметить, что на самом деле не все так просто, и для того чтобы передать деловую репутацию, совершенно недостаточно лишь разрешить в своей деятельности использование средств индивидуализации. Франчайзи необходимо также научить, как именно следует производить товары, как их маркировать товарным знаком, как правильно оказывать услуги под тем или иным знаком, для того, чтобы они не отличались от услуг, оказываемых самим правообладателем и т.д. В отдельных случаях необходима передача секретов ноу-хау.

Если всем этим тонкостям не придать должного значения, то существует огромная вероятность что нанесется ущерб деловой репутации франчайзера. Именно по этой причине, в процесс передачи деловой репутации обязательно включается также передача информации о средствах и способах организации хозяйственной деятельности.

Таким образом, можно прийти к выводу, что цель франчайзингового соглашения заключается в предоставлении на возмездной основе права пользования деловой репутацией от одного экономического агента, к другому.

По франчайзинговому соглашению передаются, средства индивидуализации, а также патентные права, в основе которых имеется определенная деловая репутация. Кроме того, передается также и информация о методах и способах организации хозяйственной деятельности (определённые стандарты обслуживания, ноу-хау), которая необходимы для сохранения деловой репутации.

Целесообразно, таким образом, сделать вывод о том, что франчайзинг собой представляет такие экономические отношения, в результате которых у одной стороны (пользователя, франчайзи) появляется возможность использования для организации собственной хозяйственной деятельности деловой репутации другой стороны (правообладателя).

Существуют три основных вида франчайзинга.

1. Товарный франчайзинг иногда называют «франчайзинг продукта (торгового имени)». Это франчайзинг в сфере торговли на продажу готового товара. В товарном франчайзинге франчайзором обычно являются производитель, продающий законченный продукт или полуфабрикат дилеру-франчайзи. Последний осуществляет предпродажное и послепродажное обслуживание покупателей продукции франчайзора и отказывается от продажи товаров конкурентов. Это правило является существенным содержанием взаимоотношений партнеров - франчайзора и франчайзи-дилера.

Этот вид деятельности, подразумевает приобретение у ведущей компании права на продажу товаров с ее торговой маркой. В этом случае франчайзи покупает у франчайзора товары и после этого их перепродает от имени франчайзора. В отдельных случаях ведущая компания имеет отношение и к оплате гарантийных услуг, и возмещению расходов на совместную рекламу. Как правило, для товарного франчайзинга характерна узкая специализация франчайзи на реализации одного вида товаров и услуг.

2. Производственный франчайзинг - это франчайзинг на производство товаров. В этом случае фирма, владеющая технологией изготовления некоего продукта, продает местным или региональным заводам сырье для изготовления (например, завод по разливу безалкогольных напитков).

Мелкая фирма здесь не просто выступает под торговой маркой франчайзора и реализует его продукцию и услуги, но и включается в полный цикл хозяйственной деятельности крупной корпорации, выполняя равные с ней требования технологического процесса, качества, обучения персонала, выполнения плана продаж, оперативной отчетности. Эта форма предусматривает тесный контакт франчайзора и франчайзи, детальную регламентацию деятельности и высокую степень ответственности малого предприятия[[24]](#footnote-24).

3. Деловой франчайзинг называют «франчайзинг бизнес-формата».  При этом способе франчайзор продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия магазинов, киосков или целых групп магазинов для продажи покупателям набора продуктов и услуг под именем франчайзора.

Таким образом, это франчайзинг на вид деятельности, т.е. включение малого предприятия в полный производственно-хозяйственный цикл крупной корпорации. Едва ли не самый популярный вид франчайзинга, при котором ведущая фирма продает лицензию частным фирмам или компаниям на право открытия собственной фирмы по продаже продуктов и услуг под именем франчайзора (например, прокат и бытовое обслуживание, деловые и профессиональные услуги бизнесу и населению, магазины или цепи закусочных, гостиницы). Со стороны крупной корпорации предъявляются равные с ней требования к технологическому процессу, качеству, а также обеспечивается обучение персонала, выбор площадки строительства предприятия, другие услуги (методы обеспечения продаж, ведение оперативной отчетности и т.п.).

В настоящее время в зависимости от размеров первоначального капитала франшизы бизнес-формат делят на следующие основные подгруппы:

* франшиза рабочее место — рабочая франшиза (Job franchise), где франчайзор создает хорошо подготовленное рабочее место для предпринимателя; основные инвестиции — покупка прилавка-фургона;
* франшиза-предприятие — коммерческая франшиза (Business franchise), требующая более крупных инвестиций в производственное оборудование, наличия рабочих помещений, дополнительного наемного персонала;
* инвестиционная франшиза (Investment franchise), основная цель которой — возврат первоначальной суммы инвестиций.

Франчайзинговые системы принимают многие формы. Франчайзинговые системы могут объединять:

* производителя с производителем;
* производителя с оптовым торговцем;
* производителя с розничным торговцем;
* оптового торговца с оптовым торговцем;
* оптового торговца с розничным торговцем;
* розничного торговца с розничным торговцем;
* предприятие обслуживания с предприятием обслуживания.

Рост франчайзинговых сетей набирает все большие обороты. Если верить заключениям экспертов, то скоро более 50% малого бизнеса будут франчайзинговыми предприятиями. Можно с уверенностью сказать, что в новом столетии франчайзинг станет самой широко распространенной и практикуемой формой бизнеса.

Большинство ведущих френчайзоров уже имеют свои отделения в более, чем 30 странах мира и по-прежнему заинтересованы в дальнейшем расширении. Практически все они уделяют особое внимание проектам, связанным с рынком России, осознавая его огромный потенциал. От того, как скоро мы осознаем все преимущества франчайзинга, будет зависеть будущее нашей экономики в целом.

Некоторые виды бизнеса, в которых франчайзинг в России особенно перспективен. Это - производство и реализация технически сложной продукции, предназначенной для использования населением, оказание помощи в организации и ведении бизнеса, строительство и ремонт жилых и нежилых помещений, услуги, связанные с образованием, отдых и развлечения, общественное питание, медицинские и косметические услуги, розничная торговля и др.

Итак, из вышеописанного можно подчеркнуть многие плюсы в организации бизнеса по системе франчайзинга. Для удобства продемонстрирую преимущества системы в отдельности для франчайзора и франчайзи:

Преимущества для франчайзора.

Франчайзор - это человек, который смог создать работающий бизнес. Это бизнес, который приносит ему хорошую прибыль. Такая модель бизнеса должна легко поддаваться успешному повторению. Это означает, что возможно открывать еще больше предприятий, работа которых строилась бы по такой же модели, как и бизнес франчайзора[[25]](#footnote-25). Бизнес франчайзора всегда имеет определенный проверенный рынок потребителей и ценную репутацию.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФРАНЧАЙЗИНГА НА ПРИМЕРЕ ООО «KFC»

## 2.1. Общая характеристика ООО "КФС" г Владивосток

## 2.2. Анализ системы управления ООО "КФС" г Владивосток

## 2.3. Особенности управления ООО "КФС" в системе франчайзинга)

# Список использованных источников

**I. Нормативно- правовые документы**

* 1. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 351 с.
	2. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ (ред. от 08.05.2015) "О финансовой аренде (лизинге)".
	3. Андрощук Г. Франчайзинг: определение, преимущества, перспективы / Г. Андрощук, В. Денисюк // Бизнес-информ. - 2015. - № 9. - с. 10.
	4. Балахонцев, А.А. Формирование инфраструктуры франчайзингового бизнеса в России / А.А. Балахонцев, А.М. Годин // Вопросы гуманитарных наук. - 2012. - №3. - С. 63-67.
	5. Базилевич В.Д. Рыночная экономика: основные понятия и категории: Учеб. пособие. / В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич. - М.: Знание, 2015. - 263 с.
	6. Винограская А.М. Коммерческое предпринимательство: современное состояние, стратегии развития: монография / А.М. Виноградская. –М.: Центр учеб. литературы, 2014. - 807 с.
	7. Гутник А. Современные формы организации и работы в гостиничном бизнесе / А. Гутник // Вестник. Университета. Серия международные отношения. - 2015. - Вып. 24. - C. 64-70.
	8. Дробышева, И. Приключения франчайзинга в России / И. Дробышева // Дальневосточный капитал. - 2012. - №4. - С. 46-47.
	9. Дельта Ж. Франчайзинг / Ж. дельты; [Пер. с фран. под ред. В.И. Черенкова]. - СПб: Издательский Дом "Нева", 2015.
	10. Забелин П.Е. Особенности международного франчайзинга / П.Е. Забелин // Государство и право: теория и практика: материалы междунар. зч. науч. конф. (Г. Челябинск, апрель 2015 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2015. - с. 207 — 212.
	11. Ковалева, Л.Ф. Франчайзинг как форма инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в регионе / Л.Ф. Ковалева // Экономика и управление. - 2013. - №1. - С. 122-125
	12. Короленко Г. Франчайзинг: // В бизнесе самостоятельно, но не в одиночку // Финансовый дневник. 2015. – № 2.
	13. Кочетков, Г. Социальная функция франчайзинга / Г. Кочетков // Человек и труд. - 2012. - №2. - С. 32-36.
	14. Кочетков Г.Б. Франчайзинг: организация малого бизнеса //США. Канада: экономика, политика, культура. 2012. № 4. С. 103.
	15. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса курс для правообладателей и пользователей франшиз / В. Колесников. - СПб .: Питер, 2015. - 288 с
	16. Колот В.М. Предпринимательство: организация, эффективность, бизнес-культура / В.Н. Колот, И.М. Репина, О.В. Щербина. - М.: Финансы, 2015. - 234 с.
	17. Кузьмин Е.А. Франчайзинг: учебное пособие / Е.А. Кузьмин, Т.В. Мирончук, И.З. Салата, Л.В. Марчук. - М .: Знание, 2011. - 267 с.
	18. Кузьмин Е.О. Франчайзинг / Е.О. Кузьмин. – М. – 2015. – 267 с.
	19. Ливандовская, А.Д. Франчайзинг в России: состояние, проблемы и перспективы развития / А.Д. Ливандовская, В. Бирюкова // Вестн. ДВГАЭУ. - 2012. - №3 (11). - С. 23-32.
	20. Лопушанский Т.В. Правовой и экономический аспект развития франчайзинга в странах ЕС и в России / Т.В. Лопушанский // Внешняя торговля: право и экономика. - М, 2015. - № 4 (33). - С. 56-61
	21. Мендельсон, М. Руководство по франчайзингу / М. Мендельсон; пер. с англ. Л.Т. Исаенковой, И.Г. Миневрина. - М.: Соваминко, 2012. - 178 с.
	22. Мировой бизнес: Учебное пособие / Под редакцией проф .. Ф.Ф. Бутинця. –М. - 2014. - 498 с.
	23. Мунин Г. Б. Франчайзинг в гостинично-ресторанном бизнесе: учеб. пособие. / Г. Б. Мунин, Ю. А. Карягин, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль; под общ. ред. Л. С. Трофименко, А. А. Гаца. - М.: Кондор, 2013. - 370 с.
	24. Нечепуренко С.А. Эффективность франчайзинга как формы ведения бизнеса / С.А. Нечепуренко // Национальный университет "Львовская политехника". - 2015. - с. 198 — 205.
	25. Панина М. Фаза активного развития франчайзинга на российском рынке // Деньги 02//2015 г. - 353 с.
	26. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства:(отели и рестораны) : учебник / Папирян Г.А., 2015. - 207 с.
	27. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 454 с.
	28. Поворино С.В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике / С.В. Поворино // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - с. 26-31.
	29. Российский клуб веселых франшиз / Олег Гаврыш / Зеркало недели, 2012. – № 16/39.
	30. Российский рынок франчайзинга: аналит. отчет / NeoAnaiytics. - М.: АПН, 2015. - 143 с.
	31. Рыкова И.. Мировой опыт франчайзинга, - Маркетолог: Междунар. проф. журн., 5/2004, N4 / С. 5-10
	32. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 c.
	33. Соковатый А.В. Место франчайзинга в инновационном развитии России / А.В. Соковатый // Проблемы науки. - 2015. - № 4. - с. 38-42
	34. Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессии / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - М .: ИКЦ "Академкнига", 2015. - 375 с.
	35. Траут, Дж. Позиционирование: битва за умы / Дж. Траут, Эл. Райе. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2011. - 272 с.
	36. Филина Ф.Н. Франчайзинг: правовые основы деятельности / Ф.Н. Филина. - М, 2015. - 66 с.
	37. Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е.Филипповский, Л.В.Шмарова, -М.: Лира, 2015. - 176 с.
	38. Цират А. Франчайзинг и франчайзинговый договор: Учеб.-метод. пособ. / А. Цират. - М .: Истина, 2015. - 240 с.
	39. Чудновский А. Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве / А. Д. Чудковский, М. А. Жукова. - Второй изд., Стер. - М.: КНОРУС, 2015. - 320 с.
	40. Ягудин Я.А. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг: Учебно методический комплекс / Я.О.Ягудин. - Москва, 2015 - 272 с.
	41. Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В.С.Янкевич. Москва, 2002 . - 416 с.

1. Панина М. Фаза активного развития франчайзинга на российском рынке // Деньги 02//2015 г. - 353 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Поворино С.В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике / С.В. Поворино // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - с. 26-31. [↑](#footnote-ref-2)
3. Поворино С.В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике / С.В. Поворино // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - с. 26-31. [↑](#footnote-ref-3)
4. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса курс для правообладателей и пользователей франшиз / В. Колесников. - СПб .: Питер, 2015. –с.122 [↑](#footnote-ref-4)
5. Кочетков Г.Б. Франчайзинг: организация малого бизнеса //США. Канада: экономика, политика, культура. 2012. № 4. С. 103. [↑](#footnote-ref-5)
6. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса курс для правообладателей и пользователей франшиз / В. Колесников. - СПб .: Питер, 2015. –с. 22 [↑](#footnote-ref-6)
7. Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессии / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - М .: ИКЦ "Академкнига", 2015. – с.211 [↑](#footnote-ref-7)
8. Мендельсон, М. Руководство по франчайзингу / М. Мендельсон; пер. с англ. Л.Т. Исаенковой, И.Г. Миневрина. - М.: Соваминко, 2012. - 178 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Российский рынок франчайзинга: аналит. отчет / NeoAnaiytics. - М.: АПН, 2015. - 143 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Дробышева, И. Приключения франчайзинга в России / И. Дробышева // Дальневосточный капитал. - 2012. - №4. - С. 46-47. [↑](#footnote-ref-10)
11. Поворино С.В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике / С.В. Поворино // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - с. 26-31 [↑](#footnote-ref-11)
12. Кочетков, Г. Социальная функция франчайзинга / Г. Кочетков // Человек и труд. - 2012. - №2. - С. 32-36. [↑](#footnote-ref-12)
13. Поворино С.В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике / С.В. Поворино // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - с. 26-31 [↑](#footnote-ref-13)
14. Поворино С.В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике / С.В. Поворино // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - с. 26-31 [↑](#footnote-ref-14)
15. «Росбизнесконсалтинг» – информационное агентство [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.rbc.ru [↑](#footnote-ref-15)
16. Рыжова, Л.Т. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / Л.Т. Рыжова. - М.: Современная экономика и право, 2012. - 224 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ковалева, Л.Ф. Франчайзинг как форма инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в регионе / Л.Ф. Ковалева // Экономика и управление. - 2013. - №1. - С. 122-125 [↑](#footnote-ref-17)
18. Балахонцев, А.А. Формирование инфраструктуры франчайзингового бизнеса в России / А.А. Балахонцев, А.М. Годин // Вопросы гуманитарных наук. - 2012. - №3. - С. 63-67. [↑](#footnote-ref-18)
19. Кочетков, Г. Социальная функция франчайзинга / Г. Кочетков // Человек и труд. - 2012. - №2. - С. 32-36. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ливандовская, А.Д. Франчайзинг в России: состояние, проблемы и перспективы развития / А.Д. Ливандовская, В. Бирюкова // Вестн. ДВГАЭУ. - 2012. - №3 (11). - С. 23-32. [↑](#footnote-ref-20)
21. «Росбизнесконсалтинг» – информационное агентство [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.rbc.ru [↑](#footnote-ref-21)
22. Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессии / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - М .: ИКЦ "Академкнига", 2015. – с.71 [↑](#footnote-ref-22)
23. Кузнецова О.В. Возмещение морального вреда: Практическое пособие / М. Юстицинформ, 2011., С. 22 [↑](#footnote-ref-23)
24. Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессии / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - М .: ИКЦ "Академкнига", 2015. – с.291 [↑](#footnote-ref-24)
25. Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессии / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - М .: ИКЦ "Академкнига", 2015. – с.71 [↑](#footnote-ref-25)