

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет международных отношений
Кафедра международного бизнеса и туризма
Направление подготовки 43.04.02 – Туризм
Направленность образовательной программы «Международный туризм»
Магистерская программа – Прикладная магистратура

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
И.о. зав. кафедрой
_____ Л.А. Понкротова
« _____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: Франчайзинг в туризме: использование международного опыта и развитие его в России

Исполнитель
студент группы 534ом _____ Д. Р. Кораблёва
подпись, дата

Руководитель
доцент, к.г.н. _____ Л. А. Понкротова
подпись, дата

Нормоконтроль _____ О.В. Шпак
подпись, дата

Рецензент _____ В.З. Григорьева
подпись, дата

Рецензент _____ Е.И. Коротаяева
подпись, дата

Благовещенск 2018

Задание

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

ЕС – Европейский Союз;

ЕМИСС – Единая межведомственная информационно-статистическая система;

ЕЭС – Европейское экономическое сообщество;

КЕС – Комиссия Европейского Союза;

РАФ – Российская ассоциация франчайзинга;

РБО – Ресторан быстрого обслуживания;

ЮНВТО – Всемирная туристская организация при ООН;

ФТК – Федеральная торговая комиссия.

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация содержит 64 с., 2 приложения, 45 источников.

ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНЧАЙЗИНГ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ, ТУРИСТИЧЕСКИЙ РЫНОК, МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ, ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА, ФРАНЧАЙЗИ, ФРАНЧАЙЗЕР, ГОСТИНИЧНЫЕ ЦЕПИ, ТУРОПЕРАТОРЫ, ДОГОВОР КОММЕРЧЕСКОЙ КОНЦЕССИИ, ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Объектом исследования выступает франчайзинг, как форма организации бизнеса.

Предметом исследования является практика применения франчайзинговых отношений в России и за рубежом.

Цель исследования – проанализировать формирование и развитие франчайзинга в России в индустрии туризма и гостеприимства (на примере гостиничных цепей и туристских сетей).

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) дать определение франчайзинговой формы организации бизнеса;
- 2) изучить правовое регулирование франчайзинга в России и за рубежом;
- 3) выявить лидеров международного франчайзинга;
- 4) рассмотреть опыт функционирования зарубежных компаний-франчайзеров на примере гостиничных цепей;
- 5) определить тенденции развития франчайзинга в России ;
- 6) рассмотреть деятельность франчайзинговых компаний в сфере туризма.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Франчайзинг как системный объект изучения и ведения бизнеса	9
1.1 Понятие франчайзинга, виды и основные черты	9
1.2 Правовое регулирование франчайзинга	16
1.2.1 Государственное регулирование франчайзинга в РФ	16
1.2.2 Франшизное законодательство за рубежом и его особенности	20
2 Международный франчайзинг: основные тренды и тенденции в туристской индустрии	27
2.1 Мировые лидеры франшиз и их позиции	27
2.2 Франчайзинг в международной туристской индустрии (на примере гостиничных цепей)	33
3 Франчайзинг в России: особенности и тенденции развития в сфере туристской индустрии	39
3.1 Опыт развития франчайзинга в России	39
3.2 Гостиничные сети в России: расширение географии, диверсификация брендов и тренды в индустрии гостеприимства на перспективу (на примере Accor, Marriott, Hilton)	42
3.3 Франчайзинг как бизнес-стратегия компаний по расширению географии и эффективности предоставления туристских услуг	48
Заключение	55
Библиографический список	59
Приложение А	63
Приложение Б	64

ВВЕДЕНИЕ

Современное общество характеризуется постоянным развитием международных отношений в различных сферах – в политике, экономике, культуре и т.д. Как правило, международные экономические отношения распространяются на несколько стран мира и выходят на уровень мировой экономики. Экономическая ситуация, в свою очередь, во многом зависит от положения малого и среднего бизнеса, улучшение которого является приоритетной задачей экономической политики государства.

Одним из эффективнейших методов организации и развития бизнеса в мировой рыночной системе является франчайзинг. Благодаря широкому распространению франчайзинга ежегодно в мире создаются новые предприятия, появляются новые виды услуг. Таким образом, данная форма организации бизнеса расширяет рынок труда, удовлетворяет интересы потребителей.

В мировой практике франчайзинг представляет собой вид рыночных отношений, где один субъект передает другому право использования определенной бизнес-модели под известной торговой маркой. Это своего рода является арендой, потому что независимая сторона имеет право использовать товарный знак, но обязана выплачивать ежемесячные взносы. Тем не менее, сегодня в условиях нарастающей конкуренции данная форма интеграции пользуется огромной популярностью в различных сферах предоставления услуг, в том числе в туристической. Предприятия-франчайзеры в сфере услуг широко распространены в более чем в 70 странах мира и стремительно развиваются в России. Это объясняется пониманием предпринимателей значительных преимуществ франчайзинга.

Однако, на сегодняшний день в туристской сфере услуг происходят большие изменения, которые связаны с нестабильной ситуацией на политической арене, с развитием информационных технологий и общим ростом конкуренции. Некоторые потребители самостоятельно предпочитают организовывать свой отдых, постепенно отказываясь от услуг крупных туроператоров. В настоящее время франчайзинг может рассматриваться, как

формат сохранения малого туристского бизнеса, ситуация в котором за последние годы изменилась в связи с экономическими проблемами и кризисом в выездном российском туризме. Таким образом, исследование франчайзинга в российском туризме приобретает особую актуальность.

Объектом исследования выступает франчайзинг, как форма организации бизнеса.

Предметом исследования является практика и особенности применения франчайзинговых отношений в туристской индустрии, как в России, так и за рубежом.

Цель исследования – проанализировать формирование и развитие франчайзинга в России в индустрии туризма и гостеприимства (на примере гостиничных цепей и туристских сетей).

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) дать определение франчайзинговой формы организации бизнеса;
- 2) изучить правовое регулирование франчайзинга в России и за рубежом;
- 3) выявить лидеров международного франчайзинга;
- 4) рассмотреть опыт функционирования зарубежных компаний-франчайзеров на примере гостиничных цепей;
- 5) определить тенденции развития франчайзинга в России ;
- 6) рассмотреть деятельность франчайзинговых компаний в сфере туризма.

В данном исследовании активно использовались статистические данные, общенаучные методы - анализ, синтез, описание.

Кроме того, немаловажное значение для реализации поставленных целей, формирования представления об объекте настоящего исследования имеет труд следующих авторов – С.А. Сосна, Е.Н. Васильевой. Работа «Франчайзинг. Коммерческая концессия» рассматривает понятие

франчайзинга, вопросы правового регулирования, прослеживает основные этапы становления франчайзинга.

Известно, что развитие франчайзинга на определенных этапах сопровождалось изменениями юридического характера. В поисках выгодного способа сотрудничества применялись различные договорные формы. Одной из них является договор коммерческой концессии, в соответствии с российским законодательством. В связи с этим, в настоящем исследовании использовалась актуальная редакция ГК РФ, а именно Глава 54. Коммерческая концессия.

Следует отметить, что статистические показатели настоящего исследования, представленные в таблицах и диаграммах были составлены автором в соответствии с официальными данными Росстата, ЕМИСС, РБК+, РАФ, Электронная газета Российского союза туриндустрии. Для описания деятельности зарубежных предприятий-франчайзеров были использованы официальные сайты известных гостиничных цепей и туроператоров. Кроме того, автором был проведен анализ международных рейтингов франшиз (Топ 10, Топ 100, Топ 200) за последние пять лет. Данное исследование проводилось с использованием иностранной литературы на английском языке.

Работа прошла апробацию. По результатам исследования в научных изданиях были опубликованы следующие две работы: «Тенденции развития франчайзинга в индустрии туризма и гостеприимства», «Франчайзинг в туризме: использование международного опыта и развитие в России». Кроме того, автор принимал активное участие в научно-практических конференциях.

Структурно исследование состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, 2 приложений.

В приложении А представлен тест, который был составлен с целью узнать, сумеет ли респондент работать по франшизе.

Приложение Б содержит рекомендации автора для потенциального франчайзи.

1 ФРАНЧАЙЗИНГ КАК СИСТЕМНЫЙ ОБЪЕКТ ИЗУЧЕНИЯ И ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

1.1 Понятие франчайзинга, виды и основные черты

Термин «франчайзинг» имеет французское происхождение (франшиза от фр. franchise – привилегия, льгота). Но несмотря на это, отношения франчайзинга возникли и стали популярны в США, где в соответствии с законодательством, термин «франшиза» используется для описания различного вида отношений.

Так что же такое франчайзинг? По нашему мнению, необходимо дать определения следующим терминам, которые будут использоваться в настоящей работе.

Франчайзинг представляет собой метод организации бизнеса, в котором франчайзером является компания-правообладатель, а франчайзи – компания пользователь. Франчайзи с приобретением бизнеса за определенную плату (паушальный взнос) получает право на продажу товаров или услуг франчайзера под известным названием (брендом). По приобретению права на ведение бизнеса, франчайзи выплачивает франчайзеру текущие платежи (роялти).

В экономическом плане франчайзинг можно охарактеризовать, как эффективный способ объединения крупных и мелких предприятий. Интерес к отношениям между корпорацией-правообладателя и предприятием-пользователя вызван экономической заинтересованностью друг в друге.

Важно отметить, что главной функцией франчайзинга является предоставление исключительных прав правообладателем пользователю в ходе его предпринимательской деятельности. Данная функция одновременно является экономической функцией, задача которой состоит в развитии и расширении рынка сбыта товаров или услуг.¹

¹ Муратова О.А. Правовое регулирование договора франчайзинга (коммерческой концессии) за рубежом и в России. С. 95.

Франчайзер – глава компании, который при определенных условиях предоставляет право пользования своим брендом, оригинальными бизнес-технологиями. Как правило, предприятие франчайзера имеет устойчивое развитие, высокую репутацию и хорошо организованный бизнес за многолетний опыт работы.²

Важно подчеркнуть, что франчайзер, в лице опытного предпринимателя, предлагает бизнес-технологии, которые можно использовать, применяя в новых участниках франчайзинговой сети. Кроме этого, франчайзер делится знаниями об успешном развитии бизнеса, а также может предостеречь от возможного риска убытка прибыли. Франчайзер оказывает поддержку в соответствии с интересами франчайзи на определенной территории.

Что касается франчайзи, то он, как предприниматель и покупатель франшизы обязан регулярно выплачивать сервисную плату (роялти) за пользование бизнес-технологиями и товарным знаком.³

Отсюда следует, что франчайзи самостоятельно финансирует открытие бизнеса, согласно пакету документации организует франчайзинговую деятельность. Франчайзер, в свою очередь, должен обеспечивать франчайзи необходимой продукцией по его заказам в соответствии с установленными ценами.

Собственно франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать широко известный бренд компании, бизнес-технологии, закупать продукцию по льготным ценам, пользоваться маркетинговыми и информационными технологиями,

² Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. С.40.

³ Сажина, Е. А. Особенности международного франчайзинга / Е.А. Сажина // Научно-практический электронный журнал «Аллея науки». – 2016. - №1 (1). – С. 10.

механизмами поддержки, получать консультации на предмет грамотной организации деятельности.

Франчайзинговый пакет или франшиза подразумевает документацию, где описываются основные аспекты деятельности и бизнес-процессы франчайзера, качественное программное обеспечение, а также мероприятия по обучению персонала во время организации франчайзинговой деятельности предприятия.⁴ Покупка франшизы позволяет предпринимателю вести свой бизнес успешно, избегая рисков, при этом не всегда требуется опыт, знания и навыки в соответствующей области.

Первоначальный взнос (паушальный взнос) франчайзи выплачивает один раз при приобретении франшизы. Стоимость франшизы включает обучение франчайзи, стоимость программного обеспечения, подготовка «необходимой документации».⁵

Что касается роялти (сервисная плата), то в этом случае франчайзи обязан в определенный период выплачивать роялти за консалтинговые услуги в отношении ведения бизнеса, пользование торговой маркой. Обычно сервисная плата рассчитывается как процент от валовых продаж, но и может быть заранее установленной платой.⁶ Многие предпочитают фиксированный платеж, поскольку расчеты отличаются простотой и исключают взаимодействие с финансовой отчетностью франчайзи.⁷

Франчайзер может осуществлять контроль над ведением бизнеса франчайзи и обязан предоставлять ему помощь в организации и управлении предприятием, обучении персонала и т.п..

Франчайзи, как правило, обязан регулярно выплачивать франчайзеру определенные денежные суммы (роялти), кроме первоначального взноса за франшизу.

⁴ Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. С.48.

⁵ Там же.

⁶ Там же.

⁷ Там же.

Однако для успешного развития бизнеса франчайзи может потребовать от франчайзера следующую информацию:

- сведения об условиях или ограничениях в деятельности франчайзи;
- данные о финансовом положении и бизнес-опыте франчайзера;
- сведения о конкурентах и развитии франчайзинговой сети;
- оценку перспектив окупаемости затрат франчайзи на становление бизнеса;
- информацию о возможных последствиях в случае досрочного расторжения договора.

Следует отметить, что франчайзи может согласиться обсуждать отдельные пункты договора только после того, как проведет анализ и оценку франшизы в соответствии со своими интересами.

В то же время выделяется несколько видов франчайзинга согласно особенностям организации франчайзинговой деятельности, а также с функциональным назначением. Многие специалисты имеют субъективные представления о разновидностях франчайзинга, единого мнения о его разновидностях нет. В этом заключается своеобразие данного формата бизнеса.

Так по мнению российского предпринимателя В. Довганя, выделяют три разновидности франчайзинга: товарный, производственный, деловой.

Важно подчеркнуть, что И. Чернов в своей работе «Продажи: руководство для эффективного менеджера» различает семь видов франчайзинга в виду специфики коммерческой деятельности:

- 1) Товарный франчайзинг – представляет собой продажу товаров, производимых франчайзером под зарегистрированным товарным знаком. Обычно Франчайзи осуществляет их послепродажное обслуживание;
- 2) Производственный франчайзинг – фирма, владеющая секретом производства и запатентованной технологией изготовления, обеспечивает франчайзи сырьем и передает права на использование технологии;

3) Сервисный франчайзинг – распространен в сфере услуг. Франчайзи получает право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера;

4) Франчайзинг бизнес-формата – является наиболее комплексным. В данном случае франчайзи получает от франчайзера технологию управления бизнеса, поддержку на период действия договора, преимущества перед конкурентами. Более того, франчайзи становится частью одной системы;

5) Конверсионный франчайзинг – подразумевает метод расширения сети, в ходе которого индивидуальное предприятие консолидируется с франчайзинговым предприятием по договору франшизы, и выполняет работу под контролем одного франчайзера;

6) Корпоративный франчайзинг – способ, при котором франчайзи осуществляет деятельность не отдельным предприятием, а сетью франчайзинговых предприятий, нанимая менеджеров;

7) Субфранчайзинг – форма, при которой получатель мастер-франшизы контролирует определенный район с правом продажи субфраншиз франчайзера.⁸

Что касается английского автора Л. Мейтланда, он выделяет три разновидности франчайзинга, которые соответствуют возможностям и намерениям франчайзи, а именно:

- а) личный (индивидуальный франчайзинг);
- б) деловой франчайзинг;
- с) инвестиционный франчайзинг.

Первый (Job franchise) характерен для индивидуальных лиц, стремящихся к самостоятельному созданию и управлению небольшого франшизного дела, специализацией которого является торговля, либо оказывает услуги у себя на дому с использованием транспортного средства.

⁸ Чернов И.В. Продажи: руководство для эффективного менеджера. М.: ГроссМедиа: Росбух, 2010. – С. 10.

Данный франчайзинг требует минимального оборудования, товарных запасов, приобретения транспорта и обходится франчайзи в общей сложности в скромную сумму 5 тысяч фунтов стерлингов (примерно 8 тысяч долларов США).⁹ Данный вид франчайзинга обычно подразумевает скромные доходы, сопоставимые с заработной платой служащего на подобных должностях. Другими словами можно сказать, что предприятие таким образом окупает себя.

Деловой франчайзинг (business franchise), по Л. Мейтланду обычно представляет собой семейный бизнес. Предприятие считается более дорогостоящим. Франчайзи также может заниматься продажей товаров или оказывать услуги с использованием торгового помещения типа магазина или офиса. Затраты на такое предприятие составят от 30 до 100 фунтов, это включает оборудование, недвижимость, товар и прочие вещи. Таким образом, доход может быть больше по сравнению с личным франчайзингом.

Что касается инвестиционной франшизы (франчайзинг), то она приобретается коммерческой организацией, которая стремится к получению долгосрочных процентов на вложенный ею капитал, а не просто регулярных доходов. Для этой цели компания зачастую набирает команду менеджеров для организации продажи товаров или оказания услуг. По оценкам инвестиции в такого рода франчайзинг превышают 300 тысяч фунтов.¹⁰ В условиях Великобритании, например, данная стоимость соответствует сумме «Макдоналдса».

По нашему мнению, более представительной является классификация франчайзинга, в основе которой лежат «не родовые признаки продаваемых товаров или стоимость франшизы, а характер производственно-технологических и юридических отношений между франчайзером и

⁹ Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / Д.Н. Земляков. – М.: Юнити-Дана, 2009. С.200.

¹⁰ Ватутин, С. М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / С.М. Ватутин. – СПб: Питер, 2013. С. 87.

франчайзи».¹¹ По этому признаку французский автор Ф. Бесси тоже выделяет три разновидности франчайзинга: сервисный, распределительный (сбытовой, торговый) и производственный (или промышленный).¹² Такое деление более обосновано, особенно если учесть, что в Европе для каждой из таких разновидностей существует официальное определение, выработанное Судом Европейского союза.

Так, согласно Решению Суда №161 от 28.01.1986 года под сервисным франчайзингом понимают договор, по которому франчайзи, предоставляет услуги под фирменным обозначением и знаком обслуживания франчайзера, действуя в соответствии с указаниями франчайзера.¹³ Производственный франчайзинг, по его же определению – это «договор по которому франчайзи, действуя в соответствии с указаниями франчайзера, самостоятельно производит продукцию, которую он продает под торговой маркой франчайзера».¹⁴ Торговый франшизный договор – это договор, по которому франчайзи осуществляет продажу определенной продукции в торговом заведении, под фирменным обозначением франчайзера. Позднее главный исполнительный орган Европейского союза – Комиссия ЕС сформулировала на основе этих определений собственные, нормативные определения отдельных видов франчайзинга.¹⁵

Следует отметить, что наиболее распространенными в мире являются торговый и сервисный франчайзинг, часто бывает так, что их применяют совместно, поскольку оказание услуг сопутствует поставка товаров.

Производственный франчайзинг практикуется реже и стоит несколько особняком от других разновидностей франчайзинга. Симптоматично, что

¹¹ Колесников, В. Д. Практикум по франчайзингу для российских предпринимателей / В.Д. Колесников. – М. – 2002. С. 53.

¹² Там же.

¹³ Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / Д.Н. Земляков. – М.: Юнити-Дана, 2009. С.205.

¹⁴ Ватутин, С. М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / С.М. Ватутин. – СПб: Питер, 2013. С. 90.

¹⁵ Сосна С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. С.54.

Комиссия ЕС в Регламенте № 4087/88, выполняющем роль закона о франчайзинге в странах ЕС, не включила производственный франчайзинг в число регулируемых Регламентом франшизных договоров.

Таким образом, франчайзинг – это не только покупка или продажа франшизы, это целый комплекс сложнейших отношений. Известная компания предоставляет другому предприятию право вести бизнес в течение определенного времени на оговоренной территории. Ведение предпринимательской деятельности подразумевает использование отработанных технологий, известный бренд (торговую марку), обучение персонала и получение всех необходимых консультаций. При этом франчайзер может брать на себя обязательство оказывать финансовую и другую помощь в управлении предприятием, поставлять оборудование, сырье и материалы. Каждый из видов франчайзинга имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Однако одно правило остается неизменным, это оплата франшизы.

1.2 Правовое регулирование франчайзинга

1.2.1 Государственное регулирование франчайзинга в РФ

Следует отметить, что в действующем законодательстве Российской Федерации нет понятия франчайзинг, однако договор коммерческой концессии считается наиболее близким к данному понятию, действие которого регулируется главой 54 ГК РФ (ст. 1027-1040).¹⁶

В соответствии с Гражданским кодексом РФ (ст. 1027) по договору коммерческой концессии правообладатель обязан предоставить пользователю комплекс определенных прав, которые необходимы последнему в его предпринимательской деятельности. Сюда относятся фирменное наименование, информация о компании, товарный знак, знак обслуживания и другое, предусмотренное договором.¹⁷

¹⁶ Фоменко, В.А. Франчайзинг, или договор коммерческой концессии в сфере туризма / В.А. Фоменко // Российское предпринимательство. – 2014. – № 4 (270). – С. 205-213.

¹⁷ Ст.1027 ГК РФ

При этом предметом договора коммерческой концессии является комплекс особенных прав, репутации, опыта предпринимательской деятельности правообладателя, с указанием использования определенной территории, которая применяется в одной из сфер коммерческой деятельности (сбыт товаров, оказание услуг, выполнение работ).

Следует отметить, что сторонами по договору коммерческой концессии могут быть только коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей. Соответственно положение исключает участие в договорах франчайзинга большого круга малых частных предпринимателей, занятых предоставлением услуг, проведением ремонтных работ, осуществлением мелочной торговли, выполнением работ на дому, а также занятых на автомобильном транспорте.

В соответствии со ст. 1028 гл. 54 ГК РФ договор коммерческой концессии регистрируется органом, который зарегистрировал юридическое лицо, либо индивидуального предпринимателя, выступающего по договору в лице правообладателя. Использование объекта по договору концессии регистрируют в федеральном органе исполнительной власти. Договор считается недействительным в случае несоблюдения требований.

При этом договор позволяет другим лицам использовать исключительные права пользователя на условиях коммерческой субконцессии.

Важно отметить, что по договору коммерческой концессии пользователь выплачивает компенсацию правообладателю в форме установленных разовых или периодических платежей. Это важно с точки зрения регулирования отношений в этой сфере.

Кроме того, в ГК РФ отражены обязанности правообладателя и пользователя. А также рассмотрены ограничения прав сторон по следующим основным позициям:

- обязательство правообладателя не предоставлять другим лицам

аналогичные комплексы исключительных прав для их использования на территории, закрепленной за пользователем, либо отказаться от самостоятельной деятельности на этой территории;

- обязательство пользователя не составлять конкуренцию правообладателю в отношении предпринимательской деятельности на территории, где действует договор коммерческой концессии;

- отказ пользователя от получения по договорам подобных прав у конкурентов правообладателя;

- пользователь обязуется урегулировать с правообладателем вопрос о расположении коммерческих помещений, а также их оформление;¹⁸

Выделим особенности договора коммерческой концессии. К особенностям следует отнести правило об ответственности правообладателя, о том, что он несет субсидиарную ответственность согласно требованиям пользователя о несоответствии товара (услуг) определенному качеству. Что касается требований, которые предъявляются пользователем к правообладателю, то он отвечает одинаково с пользователем.¹⁹

В ГК РФ также отражается преимущественное право пользователя при условии выполнения им договорных отношений по окончании срока договора над другими претендентами.

Наряду с этим в Гражданском кодексе РФ обозначены вопросы, связанные с внесением изменений и прекращением договора коммерческой концессии. Так любые изменения и прекращение договора коммерческой концессии должны быть зарегистрированы органами государственной власти. Кроме того, каждая из сторон договора коммерческой концессии, вправе отказаться от договора, заранее предупредив об этом другую сторону, в зависимости от срока, предусмотренного договором.²⁰

И наконец в заключительных статьях договора коммерческой

¹⁸ Фоменко, В.А. Франчайзинг, или договор коммерческой концессии в сфере туризма / В.А. Фоменко // Российское предпринимательство. – 2014. – № 4 (270). – С. 205-213.

¹⁹ Ст.1034 ГК РФ

²⁰ Ст.1038-1040 ГК РФ

концессии отражены вопросы, которые имеют отношение к сохранению договора коммерческой концессии при перемене сторон, последствиям прекращения исключительного права. В этих статьях говорится о том, что пользователь имеет право потребовать от правообладателя уменьшения компенсации при изменении исключительных прав правообладателя.²¹

Следует отметить, что многие исследователи отмечают несовершенство российского законодательства в области франчайзинга. Так в связи с юридическими особенностями договора коммерческой концессии, некоторые предприниматели отдают предпочтение оформлению лицензионных соглашений, авторских договоров, договоров поставки и др.

Необходимо отметить, что при государственной поддержке осуществляется изменение и улучшение структуры глав и статей, характеризующих отношения в сфере франчайзинга. Большую роль в изменении законодательной базы выполняет не только правительство, но и представители собственного бизнеса (франчайзи).

В результате постепенного развития франчайзинга в нашей стране в 1997 году была создана Российская ассоциация франчайзинга (РАФ), которая приняла Этический кодекс РАФ, призывающий франчайзеров руководствоваться его принципами.

Следует отметить, что российская ассоциация франчайзинга создана для поддержки и защиты интересов своих членов и в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России. Ассоциация является информационным центром как для действующих, так и для потенциальных франчайзеров и франчайзи. Она объединяет интересы сторон, проводит исследования, способствует обмену идеями и информацией. Вместе с этим Ассоциация оказывает помощь

²¹ Васильев Н.М. Франчайзинг и особенности его развития в России // Финансы. – 2006. – № 2. – С. 26-29.

сторонам договора в проведении предварительного исследования, выяснении юридических вопросов, исследовании рынка и финансировании франшизы.²²

В настоящее время франчайзинг в России имеет большие перспективы для развития. Деловые структуры, имеющие юридический статус могут развиваться, используя систему франчайзинга. По нашему мнению, тщательное изучение юридической стороны франчайзинга является необходимым, для успешной реализации франчайзинговой схемы, в том числе в туристской индустрии. Поскольку договор коммерческой концессии не предусматривает достаточной степени защиты на авторские права, то несоблюдение тонкостей грозит потерей технологий, а это может привести к конфликту между сторонами.

1.2.2 Франшизное законодательство за рубежом и его особенности

На сегодняшний день существует значительное количество стран, в которых принято собственное законодательство, регулирующее систему франчайзинга. В каждом из них наблюдаются различия в истории возникновения, развития, а также в источниках законодательной базы. В данном подпункте исследования автор сделал акцент на американском и европейском франшизном законодательстве.

В своем современном облике франчайзинг зародился в США во второй половине XIX века, после завершения Гражданской войны. Наиболее интересные примеры использования франчайзинга частным бизнесом относятся к 50-м годам XIX века, когда в США были предоставлены исключительные права изготовителям. В это время ряд крупных предприятий, например, фирма изобретателя знаменитых швейных машинок И. Зингера, франчазируют право на продажу своих изделий по всей территории США.²³ Зингер придумал систему, когда у независимых

²² Васильев Н.М. Франчайзинг и особенности его развития в России // Финансы. – 2006. – № 2. – С. 28.

²³ Иванова, Е.Ю. Международно-правовое регулирование франчайзинговых отношений: проблемы и перспективы / Е.Ю. Иванова, Е.А. Романовский // Экономический журнал ВШЭ. – 2013. – № 4. – С. 156.

продавцов появилась возможность приобрести право на торговлю швейными машинами на определенной территории. При продаже цена швейной машины была вдвое больше, чем при покупке у производителя. Так многие дилеры в течение нескольких лет стали значительно богаче.

Появление в США закона о товарном знаке послужило развитию франчайзинга. Предприятие являющееся производителем продукции, работ и услуг приобретало товарный знак на определенных условиях. Владелец товарного знака был вправе выдать лицензии другим фирмам на определенный период времени, в течение которого владелец осуществлял контроль за качеством товаров или услуг под его товарным знаком.²⁴

Компания General Motors была одной из первых компаний, кто успешно реализовал франчайзинговую систему. В 1898 году у компании не было достаточного капитала для открытия магазинов, поэтому продажу паровых двигателей General Motors осуществляла через систему дилеров.²⁵ Данная система и на сегодняшний день является основным способом продажи автомобилей.

Заметному ускорению в развитии франчайзинга послужили массовая автомобилизация населения, возникновение постоянных мощных миграционных и туристических потоков. Во многих странах особенно быстро начала развиваться франчайзинговая система организации индустрии отдыха, размещения, питания и обслуживания десятков миллионов людей. Именно в 1950-е годы возникли всемирно известные империи, сети ресторанов, кафе, закусочных быстрого обслуживания. В гостиничном бизнесе широкую известность получили такие «киты» франчайзинга, как «Hilton», «Sheraton», «Holiday Inns».²⁶

²⁴ Журавель, К.Н. Политика и франчайзинг в туризме: проблемы и решения / К.Н. Журавель // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики. – 2015. – № 9. – С. 15.

²⁵ Там же.

²⁶ Колесников, В. Д. Практикум по франчайзингу для российских предпринимателей / В.Д. Колесников. – М. – 2002. – 170 с.

Но настоящий бум в развитии франчайзинга наступил в 70-80-е годы XX века и позднее, когда законодательство США существенно пересмотрело свои позиции по отношению к данному формату ведения бизнеса. Так, в 1988 году в США насчитывалось 3 тысячи компаний-франчайзеров примерно в 45 отраслях экономики, объединявших 416878 «точек» - франчайзи. Ныне число «франшизированных» отраслей превысило 60.²⁷

Регулирование франчайзинга в США осуществляется на двух уровнях: федеральное регулирование и государственное регулирование на уровне Штатов. Существуют некоторые различия между федеральными инструкциями и инструкциями штатов, и требования штатов строже федеральных.

На федеральном уровне, например, действуют два закона о франчайзинге. Первый – закон 1956 года об автомобильном дилерском франчайзинге (Automobile Dealer Franchise Act of 1956). Данный закон регулирует отношения автомобильных корпораций и дилеров – розничных торговцев автомобилями.

Второй отраслевой федеральный франшизный законодательный акт – закон 1978 года (с поправками 1994 года) о нефтесбытовой рыночной практике (Petroleum Marketing Practices Act of 1978). Считается более объемным и сложным по структуре в сравнении с вышеупомянутым.

Особенностью этих законов является то, что они не только устанавливают франшизные отношения между сторонами различного типа (торгового, дилерского, сервисного), но и служат законодательной моделью для штатов США в указанных сферах франшизных отношений.

Что касается федерального регулирования франчайзинга, то в начале 1970-х Конгрессом было принято решение назначить ответственным федеральную комиссию по торговле. В 1979 году федеральной комиссией был принят акт «Потребности раскрытия и запрещения относительно

²⁷ Franchise opportunities handbook, 1998. P. 14.

франчайзинга и возможностей предпринимательской деятельности»²⁸ (Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures). Данный акт регулирует правила преддоговорного раскрытия информации, имеющие много общего с законами штатов. Однако правила не подразумевают регистрацию, а также должно исполняться во всех штатах, где предусматривается франчайзинг.

Многочисленное и разнородное по форме законодательство о франчайзинге принято не менее, чем в половине штатов. Но в действительности в соответствии с законодательством США заключается примерно только треть франшизных соглашений.²⁹ Так происходит по причине отсутствия франшизного законодательства в другой половине штатов, а также потому, что часть законодательства регулирует преддоговорные («дофраншизные») отношения.

В США существует несколько разновидностей законодательных актов. Это статусы следующих типов: 1) о регистрации и/или раскрытии франшизной информации и 2) о франшизных отношениях. Законы относящиеся к типу о регистрации франшизной информации были приняты в 18 штатах; В четырех штатах (Миссисипи, Флорида, Арканзас, Орегон) законы не требуют регистрации, а только преддоговорного сообщения информации. Данное требование представлено в Постановлении³⁰(№ 436 от 1978 года) Федеральной торговой комиссии США (ФТК). Другие законодательные акты имеют распространение не только на франчайзинг, но и на различные виды деловых отношений с посредником (франчайзи, дилером, торговым агентом и т.д.). Такого рода законы были приняты в половине штатов.

²⁸ Иванова, Е.Ю. Международно-правовое регулирование франчайзинговых отношений: проблемы и перспективы / Е.Ю. Иванова, Е.А. Романовский // Экономический журнал ВШЭ. – 2013. – № 4. – С. 157.

²⁹ Иванова, Е.Ю. Международно-правовое регулирование франчайзинговых отношений: проблемы и перспективы / Е.Ю. Иванова, Е.А. Романовский // Экономический журнал ВШЭ. – 2013. – № 4. – С. 158.

³⁰ Там же.

В США действует несколько ассоциаций франчайзинга: Американская ассоциация франшизы и дилеров, Международная ассоциация франчайзинга, Американская ассоциация франчайзи, Международное общество франчайзинга и др. Наиболее известна в мире Международная ассоциация франчайзинга, которая была образована в 1960 году.³¹ В условиях ассоциации действует Кодекс этики. Данный кодекс предназначен для взаимодействия членов ассоциации. Министерство торговли США поддерживает и продвигает Программы Международной ассоциации франчайзинга в различных странах мира.

Специальное франшизное законодательство распространяется и на группы Европейских государств, ныне именуемое Европейским Союзом (ЕС). Единым законодательным актом, регулирующим франчайзинг во всех странах ЕС является Регламент № 4087/88 Европейской комиссии (ЕК) ЕЭС от 30.11.1988.³² Собственных, национальных законодательных актов о франчайзинге не существует поныне также ни в одном из прочих государств Западной Европы. Особенностью принятого Регламента является то, что он не является законом, как и сама Комиссия ЕЭС, которая не является законодательным органом. Регламенты КЕС, направленные на решение вопросов в области франчайзинга имеют, скорее, административный характер. Важно то, что решения ЕК распространяются не на все франшизные соглашения, только на те, стороны которых зарегистрированы или действуют в разных странах ЕЭС. Соглашение между франчайзером и франчайзи внутри страны не попадает под действие Регламента № 4087/88. Несмотря на это, Регламент остается международно-правовым законодательным документом о франчайзинге вообще. С течением времени положения Регламента неоднократно изменялись и дополнялись новыми решениями, вынесенными Европейским Судом. В 1999 году был принят

³¹ Кац, Р.Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – М.: ГроссМедиа, 2011. С.120.

³² Кац, Р.Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – М.: ГроссМедиа, 2011. С.120-122.

Регламент № 2790/1999. Данный регламент предусматривает условия о предоставлении прав интеллектуальной собственности.

Исключением является Франция, в которой был принят закон 31.12.1989, требующий «предпродажного раскрытия информации».³³ Закон предусматривает обязательное предложение о сотрудничестве одного лица другому, например, в форме лицензии на право пользования брендом, патента и т.д. При этом, лицо обязуется заранее сообщить второму лицу всю информацию о своем предпринимательском статусе и репутации на рынке.

На сегодняшний день международными источниками регулирования франчайзинга являются четыре основных документа:

1. Руководство УНИДРУА 1998 года о договорах международного мастер-франчайзинга. С одной стороны данное руководство представляет обобщение договорной практики, а с другой раскрывает основные элементы данных договорных отношений, выделяет особенности и принципы реализации отдельных прав и обязанностей сторон;

2. Модельный закон УНИДРУА 2002 года «О раскрытии информации о франшизе» содержит свое определение «франчайзера», «франчайзи», «франшизы», «договора о франшизе»; устанавливает форму данного договора, требования преддоговорного раскрытия информации, исключения из данного требования и так далее. Однако данный модельный закон является актом рекомендательного характера;

3. Руководство ВОИС (Всемирная Организация Интеллектуальной Собственности) по франшизе 1994 года также содержит краткое пояснение термина «франшиза»; типы франшиз, сравнение договоров, стандартную лицензию и франшизу; типовые условия договора на франшизу и так далее. Этот документ, так же как и предыдущий, носит рекомендательный характер;

4. Типовой контракт международного франчайзинга 2000 года, содержит однообразные предписания, рекомендуемые участникам франчайзинговых отношений. Данный контракт был разработан

³³ Там же.

Международной Торговой Палатой. Важную роль в международно-правовом регулировании франчайзинга выполняет Международная Ассоциация Франчайзинга (МАФ). Однако, акты, разработанные МАФ, также носят лишь рекомендательный характер.³⁴

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что во многих странах франчайзинг используется как инструмент рыночных отношений, а права сторон регулируются специальным законодательством и подзаконными актами. Так в США, например, существует закон о франчайзинге³⁵ (1987), его отдельные положения регулируются законодательными актами, действующими в соответствующем штате. В странах Западной Европы был утвержден специальный регламент³⁶(1988), регулирующий отношения сторон в договоре франчайзинга. Помимо этого, во Франции также действует законодательство (1989), которое регулирует правовую основу франчайзинга.³⁷ Что касается России, то у нас отношения между субъектами франчайзинга регулируются положениями гл. 54 Гражданского кодекса РФ, который посвящен договору коммерческой концессии.

³⁴ Сажина Е.А. Особенности международного франчайзинга. С.9.

³⁵ Там же. С 10.

³⁶ Кац, Р.Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – М.: ГроссМедиа, 2011. С.120-122.

³⁷ Там же.

2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ: ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ И ТЕНДЕНЦИИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

2.1 Мировые лидеры франшиз и их позиции

В мировой практике франчайзинг – один из эффективнейших способов развития бизнеса для фирм, уже добившихся успеха и жалеющих развивать свой успех. В то же время, это наилучшая возможность организовать надежное собственное дело для начинающего бизнесмена или для человека, никогда не занимавшегося бизнесом. В настоящее время франчайзинг весьма популярен в развитых странах, и где стало хорошей традицией составлять рейтинги франшиз.

К основным рейтингам франчайзинговой деятельности можно отнести рейтинг Top 100 Global Franchises³⁸ по версии портала о продаже и покупке франшизы Franchise Direct, ведущийся с 2009 года; Franchise 500 по версии журнала Entrepreneurship, ведущийся с 2007 года; рейтинг Top 200 Franchise Systems, по версии журнала Franchise Times, ведущийся с 2006 года; Top 500 European Franchises, по версии Европейской ассоциации франчайзинга. Динамика изменений, происходящих в этих рейтингах, дает возможность проследить тенденции и строить прогнозы о дальнейшем развитии бизнеса франшиз.

В настоящей работе были изучены рейтинги Top 10, Top 100 Global Franchises, Top 200 Franchise Systems в целях выявления главных игроков на рынке современного мирового франчайзинга. Рассмотрим некоторые из них (таблица 1).

³⁸ Franchise Times [Электронный ресурс] // Google Книги : онлайн-библиотека. – Режим доступа : <http://books.google.ru/hotelchains=preview>. – 10.01.2017

Таблица 1 – Лидеры рейтинга Top 10 франшиз во всем мире за 2017 год³⁹

Франшиза	Вид деятельности	Год основания / начало франчайзинговой деятельности	Место в рейтинге	Число франчайзинговых точек
7-Eleven	Ритейл	1927/1964	1-е	60 000
McDonald's	РБО	1955/1955	2-е	36 900
Dunkin' Donuts	РБО	1950/1955	3-е	Более 12 000
The UPS Store	Почтовые и бизнес услуги	1966/2003	4-е	4 300
Jimmy John's Gourmet Sandwiches	РБО	1983/1994	5-е	2 630
Dairy Queen	РБО	1938/1940	6-е	6 400
Ace Hardware Corp.	Ритейл	1924/1931	7-е	Более 5 000
Wingstop Restaurants Inc.	РБО	1994/1998	8-е	Более 1 000
Sport Clips	Мужские парикмахерские	1982/1983	9-е	4 100
RE/MAX LLC	Недвижимость	1973/1975	10-е	6 800

Исходя из данных рейтинга, лидирующие позиции занимает компания “7-Eleven”. Ежегодно компания открывает тысячи мини-супермаркетов по всему миру и занимает статус самого крупного мирового ритейлера.

В работе автором были исследованы рейтинги Top 100 Global Franchises, на основании которых был проведен анализ за 2013-2017 гг. Основываясь на показателях, необходимо отметить, что за последние пять лет на мировом рынке франчайзинга лидируют рестораны быстрого питания (РБО), что свидетельствует об эффективной сфере деятельности. Следует отметить, что все лидеры являются американскими компаниями.

³⁹ Интернет-журнал Entrepreneurship [Электронный ресурс] // Google Книги : онлайн-библиотека. – Режим доступа : <http://books.google.ru/Entrepreneurship=preview>. – 10.01.2017

Таблица 2 – Лидеры рейтинга Top 100 Global Franchises в 2013-2017 гг.

Франшиза	Вид деятельности	2013	2014	2015	2016	2017
Subway	РБО	1-е	1-е	1-е	2-е	4-е
7-Eleven	Ритейл	2-е	5-е	5-е	6-е	5-е
McDonald's	РБО	3-е	2-е	2-е	1-е	1-е
KFC	РБО	4-е	3-е	3-е	3-е	2-е
Burger King	РБО	5-е	4-е	4-е	4-е	3-е
Pizza Hut	РБО	6-е	6-е	7-е	5-е	7-е
Wyndham Hotel Group	Отель	7-е	8-е	9-е	7-е	9-е
Hertz	Прокат автомобилей	8-е	16-е	6-е	-	6-е
Ace Hardware Corp.	Ритейл	9-е	13-е	8-е	-	18-е
InterContinental Hotel Group	Отель	10-е	15-е	15-е	8-е	12-е

Составлено автором по результатам рейтинга ведущих компаний.

У представленных компаний есть схожие черты. К ним следует отнести то, что простые, понятные концепции, в которых зачастую весьма консервативный ассортимент товаров или услуг характерен быстрым и безупречным сервисом, оптимизированными расходами, прозрачной и четкой системой управления. Важно сказать, что образцовые бизнес-модели позволили компаниям набрать мощь и продолжать увеличивать обороты благодаря внедрению современных технологий и повышению эффективности решений для франчайзи.

Кроме того, при устойчивом росте количества франчайзинговых сетей и их точек темпы роста будут значительно варьироваться в зависимости от вида экономической деятельности. По мнению специалистов наиболее конкурентоспособными и популярными в будущем останутся франшизы ресторанов быстрого обслуживания и розничной торговли, а к ним примкнут и персональные услуги.

По мнению американского писателя Джона Нейсбит, франчайзинг будет самой эффективной стратегией расширения рынка, с чем можно согласиться. Следующим трендом, перекликающимся с ростом франчайзинговых систем, является их международная экспансия, или интернационализация. Компании из рейтинга Top 100 Global Franchises

работают приблизительно в 30 странах, а семь компаний из Top 10 успешно развиваются по меньшей мере в 50 странах.⁴⁰ Таким образом, продажи международных точек некоторых компаний во много раз превышают аналогичные показатели в своей стране.

Таблица 3 – Лидеры рейтинга Top 200 Franchise Systems за 2014 г.

2014	2013	Франшиза	Международные продажи, млн. долл. США	Рост продаж, %	Удельный вес франчайзинговых точек, %
1	1	McDonald's	89,126	0,9	81
2	2	7-Eleven	84,475	-0,4	77
3	3	KFC	23,250	2,0	73
4	4	Subway	18,800	3,9	100
5	5	Burger King	16,301	2,9	100
6	6	Hertz	14,172	2,7	34
7	7	Ace Hardware	13,037	4,3	98
8	9	Circle K	12,001	12,4	61
9	8	Pizza Hut	12,000	3,4	87
10	10	Wendy's	9,400	1,6	82

Франчайзинговые сети, заинтересованные в росте и большем мировом признании, концентрируют свои усилия по экспансии за границу на странах с развивающейся экономикой, и в первую очередь на странах БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай). Интерес к этим странам неслучаен, поскольку, по словам Кристин Хьюстон, специалиста по международному франчайзингу, 95% потенциальных потребителей в мире находятся за пределами США.⁴¹

Помимо крупных стран, которые обращают на себя внимание франчайзеров в первую очередь, определенный потенциал роста наблюдается и у иных стран с развивающейся экономикой. Под это определение подходят страны бывшего Советского Союза, Югославии и другие страны Восточной Европы, этот регион представляет собой большой и многообещающий рынок франчайзинговых продуктов и услуг, состоящий из 30 стран с населением свыше 450 миллионов человек.

⁴⁰ Franchise Times [Электронный ресурс] // Google Книги : онлайн-библиотека. – Режим доступа : <http://books.google.ru/hotelchains=preview>. – 10.01.2017

⁴¹ Franchise Times [Электронный ресурс] // Google Книги : онлайн-библиотека. – Режим доступа : <http://books.google.ru/hotelchains=preview>. – 10.01.2017

Из десятки лучших в рейтинге Top 100 Global Franchises по версии Franchise Direct все десять компаний успешно вышли на китайский рынок. Так же поступили и около 40% остальных компаний рейтинга.⁴² Для закрепления успеха на Востоке эти компании адаптировались к культурным предпочтениям и нормативно-правовой базе принимающей стороны.

Международная ассоциация франчайзинга в свою очередь называет Западную Европу одним из лучших регионов для международной экспансии. Однако строгое пищевое законодательство ЕС делает выход на местный рынок американских компаний пищевой промышленности более сложным и экономически не выгодным.

Как правило, говоря, о международной экспансии франчайзинговых сетей, подразумевают американские бренды. Но несмотря на высокую популярность американских товаров в Европе, рейтинг Top 500 European Franchises включает только 16% компаний американского происхождения. Это свидетельствует, с одной стороны, о потенциальном рынке для американских франшиз в Европе, а с другой – о мощи европейских и других мировых брендов. Неамериканские франшизы, нацеленные на международную экспансию, естественно, сначала появляются в соседних странах, однако, стоит отметить, что они все чаще называют США одним из приоритетных направлений расширения. На сегодняшний день всего 21% неамериканских компаний вошли в рейтинг Top 100 Global Franchises.

Таблица 4 – Франшизы в рейтинге Top 100 Global Franchises, 2014-2017 гг. (за пределами США)⁴³

Франшиза	Страна происхождения	Вид деятельности	Место в рейтинге			
			2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
DIA	Испания	Ритейл	10-е	20-е	19-е	20-е
InterContinental Hotels and Resorts	Великобритания	Отель	15-е	15-е	8-е	12-е
Group Casino	Франция	Ритейл	29-е	10-е	12-е	15-е
Tim Hortons	Канада	РБО	32-е	22-е	42-е	58-е

⁴² Там же.

⁴³ Franchise Times [Электронный ресурс] // Google Книги : онлайн-библиотека. – Режим доступа : <http://books.google.ru/hotelchains=preview>. – 10.01.2017

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Yogen Frusz	Канада	РБО	33-е	53-е	77-е	39-е
Eurocar	Франция	Прокат автомобилей	34-е	30-е	37-е	36-е
Carrefour	Франция	Ритейл	38-е	13-е	16-е	14-е
Naturhouse	Испания	Ритейл	41-е	72-е	47-е	67-е
Kumon	Япония	Образование	43-е	37-е	40-е	16-е
H&R Block	Испания	Финансы	53-е	48-е	66-е	53-е
VOM FASS	Германия	Ритейл	59-е	77-е	92-е	68-е
Husse	Швеция	Ритейл	61-е	83-е	96-е	88-е
Yves Rocher	Франция	Ритейл	63-е	54-е	38-е	47-е
Groupe Auchan	Франция	Ритейл	67-е	35-е	29-е	21-е
Pita Pit	Канада	РБО	69-е	81-е	70-е	84-е
Tutor Doctor	Канада	Образование	73-е	80-е	59-е	93-е
Pirtek	Австралия	Ремонтное обслуживание	78-е	84-е	98-е	-
Cartridge World	Австралия	Заправка картриджей	79-е	82-е	78-е	92-е
Antal International Network	Великобритания	Управление персоналом	83-е	-	-	-
5aSec	Франция	Одежда	94-е	87-е	80-е	-
WSI Internet Marketing	Канада	Интернет	98-е	-	-	-

Составлено автором по результатам рейтинга ведущих компаний.

Таким образом, можно определить основные черты деятельности лидеров рейтингов:

Во-первых, владельцы франшиз-лидеров запустили свои франчайзинговые проекты более 15 лет назад, и в настоящее время количество точек, открытых по их лицензиям, исчисляется тысячами (Таблица - 1);

Во-вторых, большинство ведущих компаний имеют американское происхождение, но при этом они снискали популярность и в Европе, и в Азии.

В-третьих, неоспоримыми лидерами являются сети ресторанов быстрого обслуживания и мини-супермаркеты (Таблица – 1), (Таблица – 2);

К тому же компании, занявшие лидирующие позиции во всех рейтингах, оперируют в сфере услуг (Таблица – 3);

Следует отметить, что в настоящее время развитие франчайзинга является неоднородным, среди американских компаний-лидеров

подхватывают новые тренды и идеи франчайзеры таких стран, как: Франция, Германия, Великобритания, Япония, Австралия и др. (Таблица – 4).

2.2 Франчайзинг в международной туристской индустрии (на примере гостиничных сетей)

К яркому примеру международного франчайзинга в туризме можно отнести развитие таких гостиничных сетей, как Radisson, Marriott, Holiday Inns и другие. Именно 60-е годы прошлого столетия относятся к золотому веку франчайзинга в индустрии туризма. Развитие франчайзинга в данной сфере происходило следующим образом. Крупная гостиничная компания финансировала строительство отеля, затем заключала франчайзинговое соглашение с компанией отелей, тем самым передавая право на хозяйственную деятельность со строгим соблюдением всех требований.

В соответствии с контрактом гостиница приобретала название гостиничной цепи, товарный знак, систему маркетинга и бронирования по всему миру, технологии обслуживания и т.п. В итоге потребители могли пользоваться услугами одной цепи, имея представление о качестве обслуживания.

Крупнейшими франчайзинговыми компаниями мира являются Marriott International, Hilton Worldwide holdings, Intercontinental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Jin Jiang International, Choice Hotel International, Accor Hotels и др.⁴⁴

Таблица 5 – 10 крупнейших гостиничных операторов в 2015 году (по состоянию номерного фонда)⁴⁵

№	Название	Количество отелей	Количество номеров	Страна	Основные гостиничные бренды
1	Marriott International	5456	1071096	США	Marriott Hotels&Resorts, Courtyard, Residence Inn, Fairfield Inn

⁴⁴ Шмаркова, Л.И. Франчайзинговые сети на рынке туризма / Л.И. Шмаркова, С.В. Шмарков // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2016. – № 5. – С. 349-355.

⁴⁵ Worldwide hotel chains [Электронный ресурс] // Режим доступа : <http://hotelnewsnow.com/Articles/28560/The-10-largest-hotel-companies-by-room-count>. – 12.01.2017

Продолжение таблицы 5

№	Название	Количество отелей	Количество номеров	Страна	Основные гостиничные бренды
2	Hilton Worldwide holdings	4480	737922	США	Hilton, Conrad, Doubletree, Embassy Suites Hotels, Hampton, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton
3	Intercontinental Hotels Group	4963	726876	Великобритания	Holiday Inn, Crowne Plaza, Hotel Indigo
4	Wyndham Hotel Group	7760	671900	США	Wyndham Grand, Ramada, TRYP by Wyndham, Microtel Inn, Days Inn, AmericInn, Novasol, Dolce Hotels & Resorts, etc.
5	Jin Jiang International/Plateno Hotels Group	6000	640000	Китай	Jinjiang Hotel, Peace Hotel, Park Hotel, Metropole Hotel
6	Choice Hotel International	6379	504357	США	Cambria Suites, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, Rodeway Inn
7	Accor Hotels	3815	500366	Франция	Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap, Formule 1, Red Roof Inn, Motel 6
8	Best Western Hotels&Resorts	3903	303768	США	Best Western Hotels
9	Homeinns Hotel Group	2787	311608	Китай	Home Inn, Motel 168, Yitel, Fairyland Hotel

Продолжение таблицы 5

№	Название	Количество отелей	Количество номеров	Страна	Основные гостиничные бренды
10	Carlson Rezidor Hotel Group	1092	172234	США	Quorvus Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Park Plaza, Park Inn by Radisson and Country Inns & Suites By CarlsonSM

Составлено автором по данным международных гостиничных цепей

Одним из главных лидеров на мировом рынке туризма и крупнейшим франчайзером в индустрии туризма является корпорация Marriott International. По данным 2015 года гостиничная цепь насчитывает 5456 отелей на 1071096 номеров. Отели Marriott International с полным набором услуг для отдыхающих представлены в 72 странах мира. Более того, сеть Marriott International считается лидером в сегменте отелей с длительным проживанием. Важно отметить, что отели данной гостиничной цепи встречают туристов в Колумбии, Венесуэле и Перу, где другие сети не работают.

Если бы наш рейтинг был составлен по принципу самой известной гостиничной сети, то Hilton Worldwide holdings не нашлось бы конкурентов. На момент 2015 года под управлением корпорации находится 4480 отелей на территории 90 стран мира.⁴⁶ Hilton Worldwide holdings состоит из 8 гостиничных цепей (Conrad Hotels, Doubletree, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn, Hampton Inn&Suites, Hilton Hotels, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton).

Международная гостиничная цепь Intercontinental Hotels Group, которая занимает третье место в нашем рейтинге была создана в 1946 году. Компания продолжает развиваться, выстраивая новые отели, которыми располагает в

⁴⁶ Worldwide hotel chains [Электронный ресурс] // Режим доступа : <http://hotelnewsnow.com/Articles/28560/The-10-largest-hotel-companies-by-room-count>. – 12.01.2017

100 странах мира.⁴⁷ Корпорация Intercontinental Hotels Group имеет 4963 отеля на 726876 номеров и включает следующие бренды: Intercontinental Hotels & Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn, Express by Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites, Priority Club Rewards.

Четвертое место нашего рейтинга занимает компания Wyndham Hotel Group. Особенностью данной компании является сочетание качественного сервиса с доступными ценами. За 35 лет работы гостиничная цепь задействовала 7760 отелей в 66 странах мира (по состоянию на 2015 год). Самыми востребованными брендами в мире из числа ее отелей являются Travelodge, Knights Inn.

Необходимо отметить появление китайской гостиничной сети в рейтинге ТОП 10 крупнейших гостиничных корпораций. Jin Jiang International/ Plateno Hotels Group занимает пятое место. Компания насчитывает 6000 отелей на 640000 номеров⁴⁸ – в основном, в Китае. История Jin Jiang International насчитывает 80 лет. За это время компании удалось сконцентрировать внимание на предоставлении гостиничных услуг туристам и бизнес-туристам в соответствии с их потребностями.

Пять остальных ведущих гостиничных корпораций нашего рейтинга подтверждают свой устойчивый рост и развитие. Среди них наиболее известными считаются Accor Hotels и Carlson Rezidor Hotel Group. В ходе исследования было выявлено, что частная корпорация Carlson Companies является одной из крупнейших. Ее ежегодный объем продаж составляет 31,4 миллиарда долларов США. На корпорацию работает 188 000 сотрудников в 140 странах.⁴⁹ Основными брендами с высокой репутацией считаются компании Radisson, Regent International. Что касается международной гостиничной цепи Accor, то она является вторым по величине оператором в

⁴⁷ Скобкин, С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2007. С. 320.

⁴⁸ Скобкин, С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2007. С. 326.

⁴⁹ Там же.

бизнес-туризме в сфере перевозок, имеет 50% акций Carlson Wagonlit Travel, управляет 13 казино, располагает 145000 ассоциированными компаниями в 140 странах.⁵⁰



Рисунок 1 – Структура гостиничной деятельности цепи Ассор

Корпорация использует различные формы взаимодействия, занимается строительством собственных отелей, работает по договору франчайзинга, снимает отели в аренду. В настоящее время Ассор является лидером гостиничного бизнеса, мировой сетью туристических агентств, активным участником международного туристического рынка.

Таким образом, современными организаторами мирового франчайзинга в индустрии туризма являются глобальные гостиничные корпорации, которые играют важную роль в развитии международного туристического рынка. Их деятельность направлена на процесс транснационализации, а именно консолидацию и увеличение числа гостиниц, управляемых по франшизе, глобализацию гостиничного бизнеса. В настоящее время крупнейшими франчайзинговыми компаниями мира являются Marriott International, Hilton Worldwide holdings, Intercontinental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Choice Hotel International, Accor Hotels и другие. Необходимо отметить, что успех международных корпораций во многом

⁵⁰ Там же. С. 327.

зависит от многолетнего опыта работы, востребованной сферы деятельности, отлаженному механизму ведения бизнеса, широкому распространению сетей по всему миру.

3 ФРАНЧАЙЗИНГ В РОССИИ: ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ В СФЕРЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

3.1 Опыт развития франчайзинга в России

Франчайзинг в России — явление достаточно новое и очень быстро развивающееся. Однако первые шаги по развитию франчайзинга были сделаны еще в период СССР (1972), когда ряд советских предприятий производили прохладительные напитки по договору с корпорацией PepsiCo под ее торговой маркой. Позже, в начале 90-х годов научно-производственная фирма «Дока» производила оборудование для переработки сельхозпродукции (мини-пекарни, пиццерии, линии по производству чипсов), которое на условиях франчайзинга предоставлялось начинающим предпринимателям.⁵¹

За двадцатилетний опыт реализации франчайзинговых отношений рынок франчайзинга в России значительно вырос и оценивается почти в 5 млрд долларов.⁵²

В настоящее время в России действуют франшизные сети как российских, так и зарубежных компаний. В качестве примера можно привести «Русские бистро», «Русская трапеза» - общественное питание, «Пятерочка» «Дикси» - универсальные магазины, «Интурист» и «Магазин горящих путевок» - туристические агентства и др. Весьма активно укрепляются на российском рынке франшизные сети зарубежных компаний Coca-Cola, Baskin Robbins, Pizza Hut и др.

⁵¹ Устюжанин, А.А. Морфология развития франчайзинга в России / А.А. Устюжанин // Транспортное дело России. – 2008. – № 4. – С. 40-42.

⁵² Там же. С. 41.

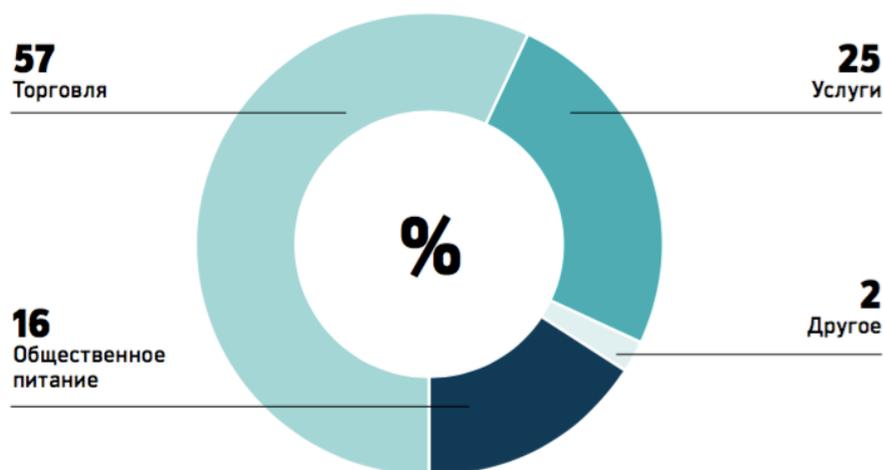


Рисунок 2 – Распределение объектов франчайзинга по отраслям на начало 2015 г.

По данным на начало 2015 года среди отраслей рынка франчайзинга большую часть занимает торговля (57%), затем сфера услуг (25%) и отрасль общественного питания (16%).⁵³

Следует отметить, что ежегодно в России составляются профессиональные рейтинги с учетом международных стандартов. Данные о франчайзинговых компаниях анализируются по различным критериям, например, некоторыми из них являются:

- 1) Доход франчайзера/франчайзи;
- 2) Соотношение дохода франчайзи к франчайзеру;
- 3) Показатели рентабельности;
- 4) Присутствие в городах;
- 5) Данные о персонале;
- 6) Затраты на открытие;
- 7) Популярность франшизы;
- 8) Тендерная активность

и другие. Места в рейтинге определяются с помощью современной

⁵³ Российская ассоциация франчайзинга (РАФ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ru.rusfranch.ru/activities/activities_strategy/draft_documents.php. - 20.10.2017.

методологии составления скорингов (Scoring – подсчет очков).⁵⁴

Таблица 6 – Рейтинг франшиз GOLDEN BRAND 2016

№	Название компании	Сфера деятельности	Скоринг
1	INVITRO	Медицинские диагностические центры	90
2	33 Пингвина	Кафе-мороженое	76
3	СДЭК	Служба доставки	69
4	Тонус-Клуб	Оздоровительные центры легкого фитнеса	64
5	Sun Studio	Центры печати на любых материалах	60
6	Хлеб из тандыра	Тандырные пекарни	58
7	Шоколадница	Сеть кофеен	56
8	Гемотест	Лабораторная диагностика	55
9	Hobby Games	Настольные игры	45
10	Coffeeshop Company	Сеть кофеен	44
11	IL Патио	Семейные итальянские рестораны	43
12	Imaginarium	Магазины развивающих игр и игрушек	40

Важно отметить, что для развития франчайзинга в России характерен ряд особенностей. К одной из них относится заключение договора с франчайзи. Некоторые предприниматели предпочитают заключать не прямой договор франчайзинга, а принимать ряд соглашений, которые предполагают индивидуальные условия для франчайзи.

Другой характерной чертой является отсутствие в нашей стране промышленного франчайзинга. Во всем мире промышленный франчайзинг считается одним из прибыльных, однако требует серьезных финансовых затрат. Как уже было отмечено выше, на российском рынке франшиз распространены предприятия в сфере общественного питания или торговли, поскольку развитие данных направлений требует меньше вложений, а франшиза стоит дешевле.

Еще одной важной особенностью являются выплаты. Известно, что франчайзинг подразумевает первоначальный взнос и регулярные выплаты (роялти). Однако многие российские компании-франчайзеры с целью привлечь франчайзи исключают выплату паушального взноса. Во многих странах размер роялти зависит от величины прибыли, таким образом франчайзер заинтересован в росте доходов компании-франчайзи. Однако в

⁵⁴ Golden Brand [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.buybrand.ru/news/11898/>. - 10.01.2017.

нашей стране некоторые предприятия малого или среднего бизнеса ведут «серую» бухгалтерию, по этой причине франчайзер может получать недостоверную информацию о доходах своего партнера.

В ходе нашего исследования была выявлена географическая неравномерность, которая также характерна для франчайзинга в России. Объясняется это тем, что большое количество компаний-франчайзеров сосредоточены в Москве, Санкт-Петербурге и нескольких крупных городах. На сегодняшний день большинство бизнесменов в регионах не желают терять свою самостоятельность. Поэтому обычно после успешного освоения столичного рынка, компания-франчайзер начинает продвигать свой бренд в другие города и страны.

Таким образом, несмотря на некоторые отрицательные черты франчайзинг в России предусматривает различные возможности для развития, в основу которых входит как зарубежный опыт, так и перспективы развития внутреннего рынка. Следует отметить, что с развитием данной бизнес-модели в России повышается деловая активность, увеличивается количество предпринимателей среди населения, возрастают их реальные доходы. В связи с этим, расширяется налогооблагаемая база, как источник дохода федерального и местного бюджета.

3.2 Гостиничные сети в России: расширение географии, диверсификация брендов и тренды в индустрии гостеприимства на перспективу (на примере Accor, Marriott, Hilton)

Согласно маркетинговым исследованиям международной организации аудита “EY” в России в октябре 2016 года насчитывалось 169 международных отелей, работающих по системе франчайзинга в различных городах. Следует отметить, что в январе этого же года было открыто девять новых отелей (1661 номеров) под управлением известного бренда.

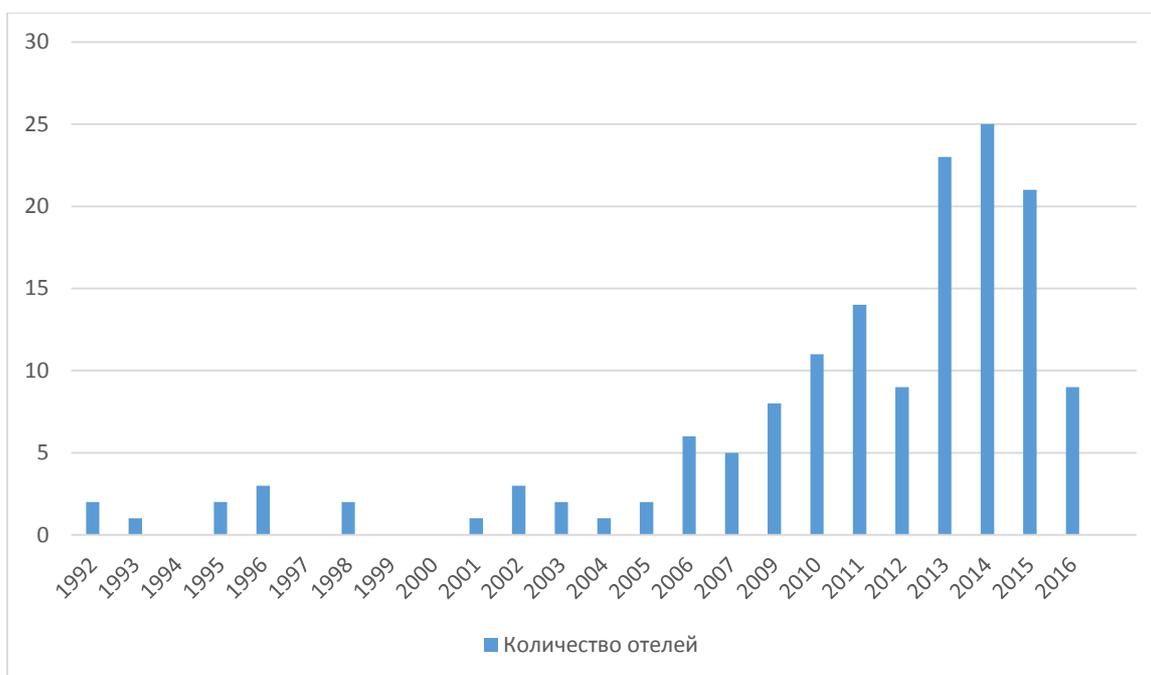


Рисунок 3 – Количество открывшихся отелей мировых брендов (за год)
Составлено по данным операторов гостиничных сетей.

На сегодняшний день больше половины гостиничных номеров сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге (52%), затем в Сочи (11%), в Московской области (6%), в Екатеринбурге (3%), и в других местах.

По прогнозам специалистов, к 2021 году количество международных гостиничных сетей может увеличиться, предположительно на 109 новых объектов (22335 номеров). В таком случае количество отелей, работающих в России под мировым брендом может достигнуть 278 (59 970 номеров), расположенных в 55 городах. Таким образом, в связи с ростом сферы услуг и распространением гостиничных сетей в регионах России к 2021 году доля гостиничных номеров в Москве и Санкт-Петербурге снизится на 3% (до 49%), в Сочи до 8%, и заметно увеличится в Московской области (7%) и Нижнем Новгороде (3%).

Необходимо отметить, что открытие международных отелей лидеров туристической индустрии планируется в следующих городах России: Архангельск, Кемерово, Хабаровск, Минеральные Воды, Новороссийск, Оренбург, Рязань, Ставрополь, Тольятти, Томск, Владимир, Владивосток, Зеленоградск и др.

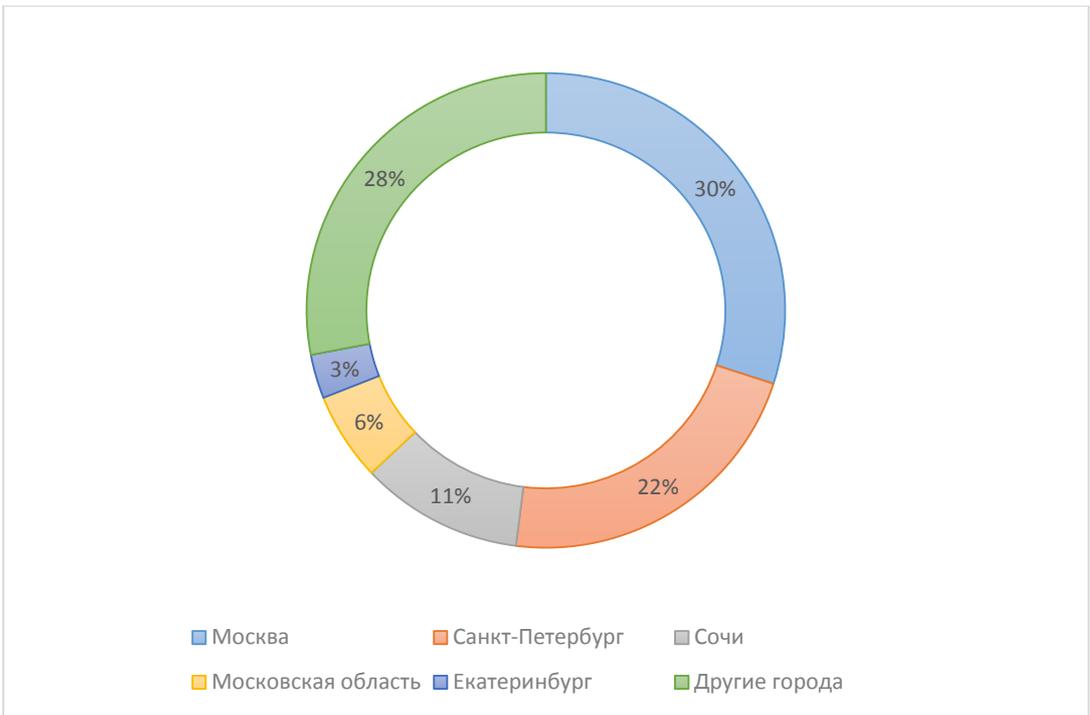


Рисунок 4 – Доля гостиничных номеров мировых сетей в России, % (октябрь 2016 г.)

Составлено автором по данным операторов гостиничных сетей.

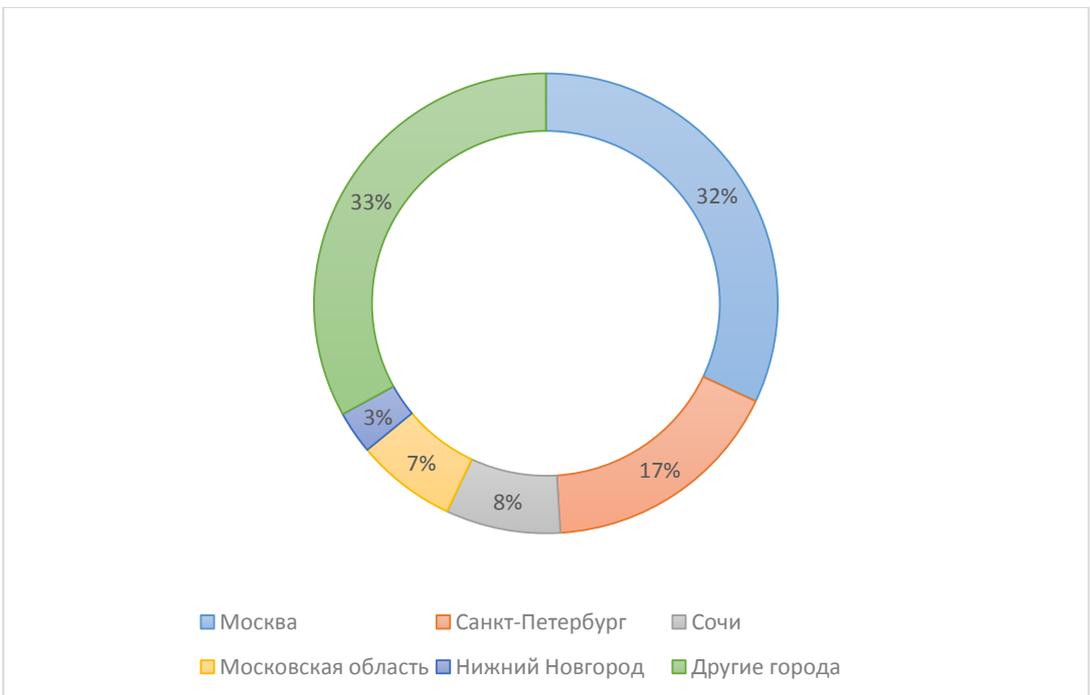


Рисунок 5 – Перспективная географическая структура расширения гостиничных номеров в России, % (включая ныне существующие номера)
Составлено по данным операторов гостиничных сетей.

На данный момент крупные гостиничные сети представлены в 39 городах России. В связи с повышенным интересом предпринимателей к международному сотрудничеству, к 2021 году планируется увеличить присутствие гостиничных операторов до 55 городов.

Следует отметить, что международные мероприятия и события являются одним из ключевых факторов для расширения предприятий в сфере услуг. Известно, что предстоящий Чемпионат мира по футболу состоится в 11 городах России: Екатеринбург, Калининград, Казань, Москва, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара, Саранск, Сочи, Санкт-Петербург, Волгоград. По состоянию на 2016 год в 10 из 11 принимающих городов представлено 113 отелей международных брендов (Рисунок 9).⁵⁵



Рисунок 6 – Присутствие международных гостиничных сетей в городах России (2016 г.).

⁵⁵ International hotel chains in Russia [Электронный ресурс] // Google Книги : онлайн-библиотека. – Режим доступа : <http://books.google.ru/hotelchains=preview>. – 10.01.2017.

Составлено международной организацией аудита “EY” по данным операторов гостиничных сетей.

Самую крупную долю гостиничного рынка (64%) составляют Carlson Rezidor Hotel Group (26%), Accor Hotels (16%), InterContinental Hotels Group (12%), Marriott International (10%), Hilton Worldwide (10%), Best Western (4%), Starwood Hotels&Resorts (4%) (Рисунок – 10).⁵⁶

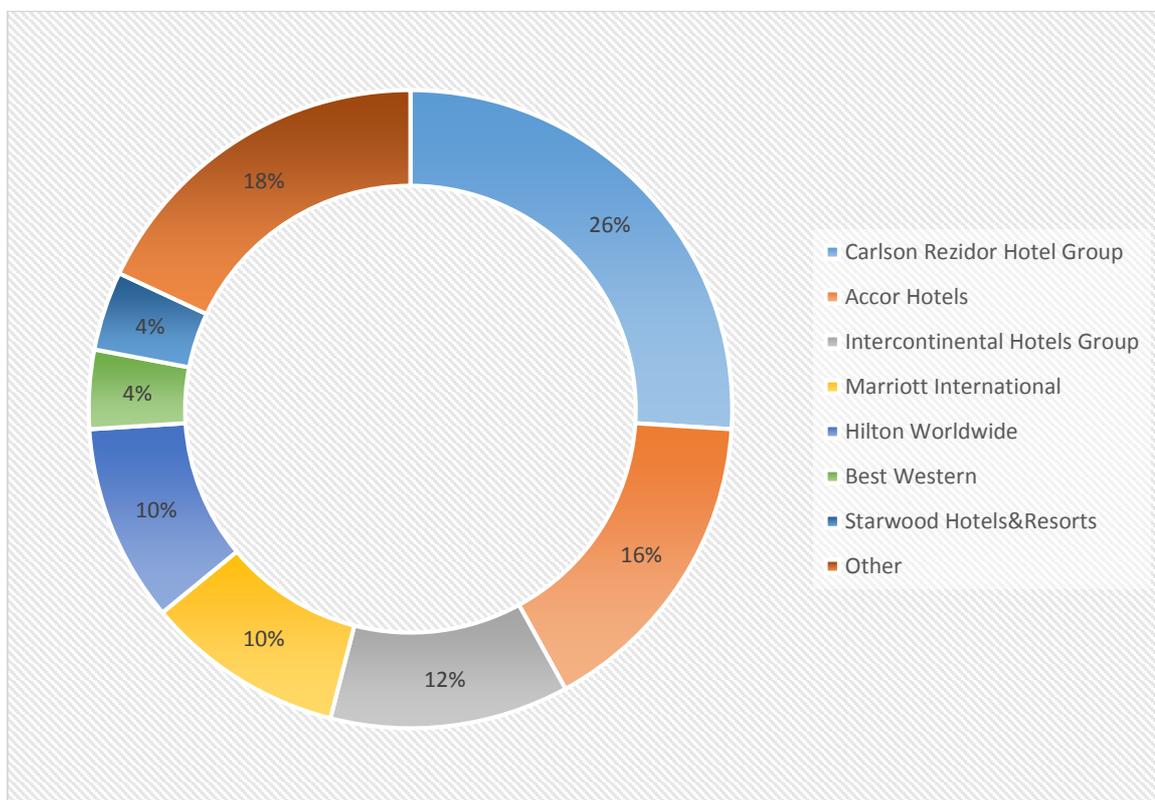


Рисунок 7 – Доля зарубежных операторов, представленных на российском рынке, % (2016 г.).

Составлено по данным операторов гостиничных сетей.

Следует отметить, что международные гостиничные сети заметно расширяют свое присутствие. Результатом сотрудничества является появление в 2016 году шести известных мировых брендов туристской индустрии в следующих крупных городах России: Москва, Краснодар, Нижний Новгород, Переславль-Залесский, Ростов-на-Дону (Таблица 9).⁵⁷

⁵⁶ International hotel chains in Russia [Электронный ресурс] // Google Книги : онлайн-библиотека. – Режим доступа : <http://books.google.ru/hotelchains=preview>. – 10.01.2017.

⁵⁷ Там же.

Таблица 7 – Гостиничные операторы в городах России

Операторы	Отели	Количество номеров	Города
Accor Hotels	Adagio Moscow Kievskaya	150	Москва
	Ibis Moscow Kievskaya	300	
	Novotel Moscow Kievskaya	250	
Marriott International	Marriott Krasnodar	262	Краснодар
	Courtyard by Marriott Nizhny Novgorod	150	Нижний Новгород
Wyndham Hotel Group	Ramada H&S Moscow Greenwood Park	376	Москва
	Days Hotel Zolotoe Koltso	150	Переславль-Залесский
	Ramada Resort Zolotoe Koltso	200	
	Ramada H&S Rostov-on-Don	92	Ростов-на-Дону
Всего:	9 отелей	1930 номеров	

Таким образом, по мнению автора франчайзинговая форма управления туристским бизнесом широко представлена на примере известных гостиничных сетей. Анализ показал, что за последние годы в России активно расширяются франчайзинговые сети, увеличивая количество отелей во многих городах. Этому способствуют заинтересованность в сотрудничестве, как российских, так и иностранных предпринимателей, а также предстоящие мероприятия, для успешного проведения которых необходимо учитывать потребности общества в оказании качественного сервиса. Наиболее крупными и популярными игроками на российском рынке туристских услуг среди иностранных-франчайзеров являются следующие гостиничные сети: Accor Hotels, Marriott International, Hilton Hotels, Carlson Rezidor Hotel Group, InterContinental Hotels Group.

3.3 Франчайзинг как бизнес стратегия компаний по расширению географии и эффективности предоставления туристских услуг

На сегодняшний день франчайзинг в туризме не только широко распространен в мире, но и стремительно развивается в России. В туристической сфере крупными зарубежными франчайзинговыми компаниями являются Uniglobetravel, Woodsidetravel, American Express, ВТІ из США, европейские TUI, Thomas Cook, Nekkerman, которые уже более тридцати лет функционируют на международном рынке.⁵⁸ Однако на российском рынке данные компании возникли позднее, тем самым создав конкуренцию российским турфирмам.

Как в России, так и за рубежом туристические фирмы являются связующим звеном между производителями услуг гостеприимства и их потребителями. Основу туристической деятельности составляют туроператоры. В отличие от туристических агентств, которые занимаются продажей, туроператоры, как правило, национальные или транснациональные туристические компании специализируются на производстве туристического продукта (пакета). Туроператоры – оптовые продавцы, а турагенты – розничные.⁵⁹

По данным Федеральной службы государственной статистики количество работающих турфирм за последние несколько лет возросло. В 2016 году в России насчитывалось 12395 туристических фирм, из них 1479 занимаются туроператорской и турагентской деятельностью. По сравнению с 2015 годом рост российского туристического рынка ускорился.

⁵⁸ Коновалова Е.Е Развитие франчайзинга в сфере туризма. С. 81.

⁵⁹ Скобкин, С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2007. С. 283

Таблица 8 – Отдельные показатели деятельности турфирм 2011 - 2016 гг.⁶⁰

По данным Росстата

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Число туристских фирм (на конец года) - всего	10266	10773	11324	11614	11893	12395
в том числе занимались:						
туроператорской деятельностью	548	463	478	445	349	549
туроператорской и турагентской деятельностью	1351	1441	1362	1306	1159	1 479
турагентской деятельностью	7787	8265	8936	9307	9701	9 300
только продвижением туров (путевок)
иной туристской деятельностью
только экскурсионной деятельностью	580	604	548	556	684	1 067

Расширение туристического рынка и активный рост франчайзинга в сфере услуг становится заметным с 2009 года.

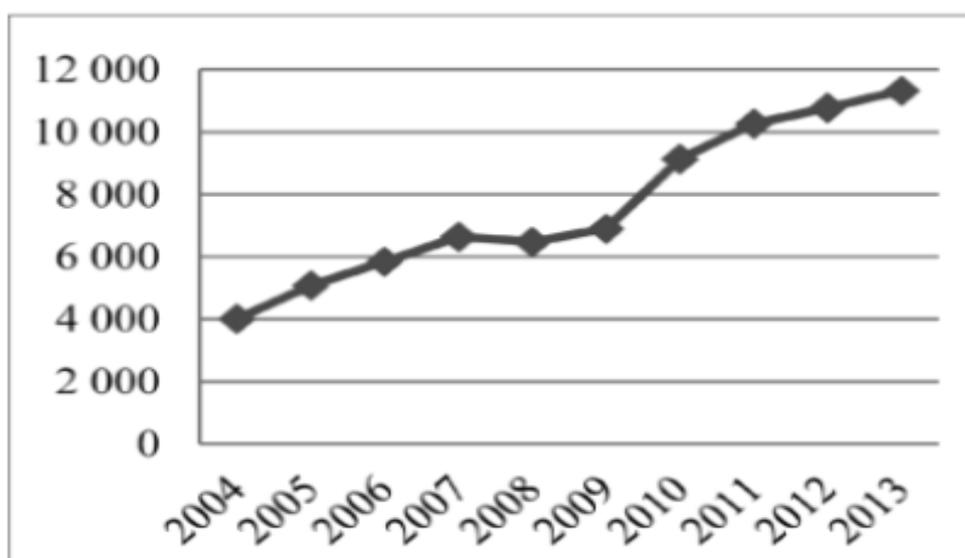


Рисунок 8 – Количество турфирм в России, единиц

⁶⁰ Информационный портал о бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.openbusiness.ru/encyclopedia-of-franchising>. - 11.11.2017.

На начало 2013 года на рынке туристских услуг работали 13 компаний, имеющих около 4,5 тысяч франчайзинговых партнеров в целом. Размеры франчайзинговых сетей изображены на рисунке 4.⁶¹

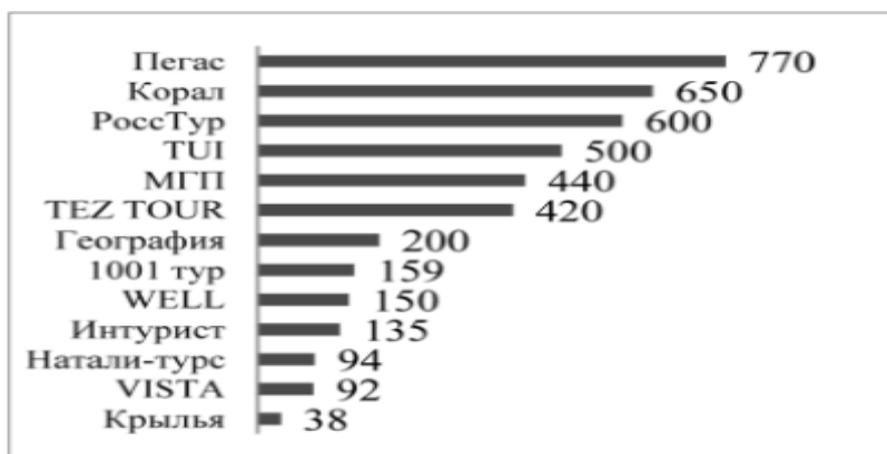


Рисунок 9 – Размеры франчайзинговых сетей (количество франчайзи в каждой сети)⁶²

В настоящее время на туристическом рынке России представлено два типа франчайзинга: независимые турагентства с развитой региональной сетью и туроператоры, специализирующиеся на производстве турпродукта. К первому типу следует отнести федеральные цепочки таких компаний, как например, «Горячие туры» или «Сеть магазинов горящих путевок». Ко второму типу – TUI Russia, а также Pegas и Coral Travel и другие.

Первой сетью турагентств, строившей свою работу на принципах франчайзинга стала сеть агентств «Магазин горящих путевок», которая начала свою деятельность в 1998 году. В настоящее время это самая крупная сеть на российском рынке. Насчитывается около 500 филиалов «Магазина горящих путевок», расположенных в различных регионах России, а также в Азербайджане, Белоруссии и Латвии и т.д.

Анализируя второй тип, следует остановиться на нем более подробно. TUI – ведущая европейская франчайзинговая сеть, которая вышла на российский рынок с помощью S-Group Алексея Мордашова. TUI – одна из крупнейших франчайзинговых компаний, являющаяся лидером в

⁶¹ Ганебных Е.В Франчайзинговые инструменты как фактор развития туризма РФ. С. 7.

⁶² Там же.

организации активного и семейного видов отдыха в таких странах, как Великобритания и Германия. При этом франшиза TUI пользуется огромной популярностью и развивается очень быстро. Наличие опыта работы, профессионализм и высокий сервис определяют успех компании-франчайзора. В настоящее время с TUI работает около 55-ти фирменных и более 70-ти партнерских точек в 180 странах.

Следует понимать, что успешному развитию компании способствуют принципы, заложенные в системе франчайзинга. Это такие как:

- 1) постоянное сотрудничество, доступность и высокая степень доверия партнеров;
- 2) профессионализм на базе внедрения новых бизнес-стратегий;
- 3) регулярность и честность платежей;
- 4) ориентация на долгосрочную перспективу;
- 5) поддержка высокой репутации своей торговой марки и поддержка высокого уровня контроля.

Привлекательность работы под патронажем известной компании объясняется возможностью создания взаимовыгодных связей, позволяющих франшизодателю расширить сбыт своих продуктов, экономя на капиталовложениях, а франчайзи получить известный бренд, а с ним и доверие потребителей, научиться работать в конкурентных условиях. Более того, франчайзинг расширяет рынок труда.

Вместе с тем, заключая договоры франшизы с известными брендами, организация становится подчиненной, утрачивает свое главное бизнес-преимущество – полную самостоятельность, несет дополнительные расходы на оплату взносов, играет по чужим правилам, попадает под контроль. Подтверждение значительных издержек использования франчайзинговых схем подтверждается ниже на примере наиболее активных и известных туроператоров-франчайзеров (таблица 7). Противоречие на лицо, однако количество желающих работать по такой схеме продолжает увеличиваться.

Таблица 9 - Условия и общие сведения о приобретении франшизы туроператора

Компания	Паушальный взнос, руб.		Платеж (роялти) руб./месяц		Первоначальные инвестиции, руб.	Год запуска	Происхождение (головной офис)
	Москва	Другие регионы	Москва	Другие регионы			
Coral Travel	12-36 тыс.		6-18 тыс.		250 тыс.	2013	Москва
Pegas Touristik	отсутствует		12-17 тыс.		От 40 тыс.	2010	Москва
Anex Tour	3 тыс.		15 тыс.		От 18 тыс. +50%	2005	Москва
Tez Tour	отсутствует		отсутствует		416 тыс.	1994	Россия
TUI	От 20 тыс.		7500		От 500 тыс.	2010	Москва
Магазин горящих путевок	отсутствует		6-24 тыс.		250 тыс.	1998	Москва
ВЕЛЛ	36 тыс.	10-24 тыс.	14 500	2-12 тыс.	От 300 тыс.	2003	Москва
Росстур	отсутствует		отсутствует		От 50 тыс.	2005	Екатеринбург
Intourist	отсутствует		100 руб.		200 тыс.	2007	Москва
1001 Тур	20 тыс.		От 6 тыс.		От 700 тыс.	2002	Москва

Составлено по официальным данным туроператоров

В результате анализа франшиз на российском рынке, условий их приобретения, необходимо выделить преимущества и недостатки работы по системе франчайзинга в сфере туризма (таблица 8).⁶³

⁶³ Фоменко В.А. Российское предпринимательство, №4(270), 2014. С. 207.

Таблица 10 – Преимущества и недостатки для франчайзера и франчайзи

	Факторы	Плюсы	Минусы
Франчайзер	Передает независимому оператору право использования интеллектуальной собственности и установленные правила предоставления услуг	Расширение бизнеса происходит быстрыми темпами при минимальных вложениях, поскольку инвестиции возлагаются на франчайзи	Контроль за качеством становится затруднительным из-за количества и месторасположения франшиз, особенно если предприятие становится международным. Это может негативно сказываться на репутации и финансовом состоянии
Франчайзи	В обмен на выплаты (разовые/от доходов) получает право использовать известный бренд и отработанные франчайзером процедуры предоставления услуг	Отработанная схема управления; популярность торговой марки; фирменный стиль бренда	Необходимость инвестиций; соблюдение правил и требований; выплата штрафов за нарушение договора

Таким образом, создание франчайзинговых сетей является одним из перспективных направлений развития российских сетевых туристских структур. Безусловно, развитие туризма достаточно сложно прогнозировать на длительную перспективу, но для успешного развития рынка туристских услуг очень важно быстрое приспособление к различным изменениям в экономике, политике, потребностях, что является первостепенной задачей для малых предприятий. В условиях нестабильной экономики туристские предприятия не должны ограничиваться использованием какой-либо одной концепции управления турфирмами, сложившейся на рынке. Целесообразно применять оптимальные на конкретный период времени сочетания различных форм и методов управления, учитывая конкретные условия на туристском рынке и детально приспособивая их к собственным потребностям.

Следует отметить, что в настоящее время в условиях конкуренции, происходит развитие франчайзинговых отношений. Крупными игроками

среди турагентств на российском рынке туристских услуг являются Pegas Touristik, Coral Travel, Anex Tour, Tez Tour, Магазин горящих путевок, TUI Russia. Наличие опыта работы, профессионализм, создание взаимовыгодных условий сотрудничества определяют успех этих компаний, как франчайзеров, так и организаторов путешествий. В связи с этим, в городах России с каждым годом возрастает количество предприятий работающих по системе франчайзинга. По мнению автора, активное развитие франчайзинга в различных городах России способствует увеличению объема туристического рынка, а это, в свою очередь, оказывает благоприятное влияние на экономическую ситуацию в стране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Франчайзинг – это не только покупка или продажа франшизы, это целый комплекс сложнейших отношений. Известная компания предоставляет другому предприятию право вести бизнес в течение определенного времени на оговоренной территории. Ведение предпринимательской деятельности подразумевает использование отработанных технологий, известный бренд (торговую марку), обучение персонала и получение всех необходимых консультаций.

Следует отметить, что деловые структуры в России, имеющие юридический статус могут развиваться, используя систему франчайзинга. В российском законодательстве отношения между субъектами франчайзинга регулируются положениями главы 54 ГК РФ. Что касается других стран, то права сторон регулируются специальным законодательством и подзаконными актами. Так в США, например, существует закон о франчайзинге ⁶⁴ (1987), его отдельные положения регулируются законодательными актами, действующими в соответствующем штате. В странах Западной Европы был утвержден специальный регламент ⁶⁵ (1988), регулирующий отношения сторон в договоре франчайзинга. Помимо этого, во Франции также действует законодательство (1989), которое регулирует правовую основу франчайзинга. ⁶⁶

Согласно анализу международных рейтингов франшиз-лидеров, ведущие позиции на протяжении пяти лет занимают крупные американские компании. В основном это рестораны быстрого питания (РБО), такие как Subway, McDonalds, KFC, Pizza Hut, Burger King. По мнению автора, это свидетельствует об эффективной сфере деятельности, многолетнему опыту

⁶⁴ Иванова, Е.Ю. Международно-правовое регулирование франчайзинговых отношений: проблемы и перспективы / Е.Ю. Иванова, Е.А. Романовский // Экономический журнал ВШЭ. – 2013. – № 4. – С. 158.

⁶⁵ Кац, Р.Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – М.: ГроссМедиа, 2011. С.120-122.

⁶⁶ Там же.

работы. Однако среди американских компаний-лидеров подхватывают новые тренды и идеи франчайзеры таких стран, как: Франция, Германия, Великобритания, Япония, Австралия и др.

В настоящее время современными организаторами мирового франчайзинга в индустрии туризма являются глобальные гостиничные корпорации, которые играют важную роль в развитии международного туристического рынка. Их деятельность направлена на процесс транснационализации, а именно консолидацию и увеличение числа гостиниц, управляемых по франшизе, глобализацию гостиничного бизнеса. Крупнейшими франчайзинговыми компаниями мира в сфере индустрии туризма и гостеприимства являются Marriott International, Hilton Worldwide Holdings, Intercontinental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Choice Hotel International, Accor Hotels и другие. Успех международных корпораций во многом зависит от определенных принципов ведения бизнеса, отлаженного механизма работы, широкого распространения сетей по всему миру.

Следует отметить, что международные гостиничные сети заметно расширяют свое присутствие в России. Результатом сотрудничества является появление в 2016 году шести известных мировых брендов туристской индустрии в следующих крупных городах России: Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Нижний Новгород, Переславль-Залесский, Ростов-на-Дону следующих гостиничных цепей: Carlson, Marriott, Accor, Hilton, InterContinental. Этому способствуют заинтересованность в сотрудничестве, как российских, так и иностранных предпринимателей, а также предстоящие события (Чемпионат мира по футболу 2018, Формула-1 Гран-при России) для успешного проведения которых необходимо учитывать потребности общества в оказании качественного сервиса.

Важно упомянуть о развитии франчайзинговых отношений в условиях конкуренции в туристской сфере услуг. Крупными игроками среди турагентств на российском рынке являются Pegas Touristik, Coral Travel, Anex Tour, Tez Tour, Магазин горящих путевок, TUI Russia. Наличие опыта

работы, профессионализм, высокая репутация, создание взаимовыгодных условий сотрудничества определяют успех этих компаний, как франчайзеров, так и организаторов путешествий. В связи с этим, во многих городах России с каждым годом возрастает количество туристических компаний работающих по системе франчайзинга.

Таким образом, создание франчайзинговых сетей является одним из перспективных направлений развития российского бизнеса. В условиях нестабильной экономики предприятия не должны ограничиваться использованием какой-либо одной концепции управления. Целесообразно применять оптимальные сочетания различных форм и методов управления, учитывая конкретные условия. Так франчайзинг в России предусматривает различные возможности для развития, в основу которых входит как зарубежный опыт, так и перспективы развития внутреннего рынка. Следует отметить, что с развитием данной бизнес-модели в России повышается деловая активность, увеличивается количество предпринимателей среди населения, возрастают их реальные доходы. В связи с этим, расширяется налогооблагаемая база, как источник дохода федерального и местного бюджета.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Коммерческая концессия: Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ (ред. от 05.12.2017) РФ Глава 54, ст. 1027-1040.
- 2 Александрова, А.Ю. Международный туризм: учебник / А.Ю. Александрова. – М.: КНОРУС, 2010. – 464 с.
- 3 Бебрис, А.О. Формирование механизмов развития предпринимательских структур в условиях конкуренции / А.О. Бебрис // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2011. – № 17. – С. 113-118.
- 4 Васильев, Н.М. Франчайзинг и особенности его развития в России / Н.М. Васильев // Финансы. – 2006. – № 2. – С. 26-29.
- 5 Ватутин, С. М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / С.М. Ватутин. – СПб: Питер, 2013. – 192 с.
- 6 Официальный сайт выставки франшиз «BUYBRAND Expo» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.buybrand.ru](http://www.buybrand.ru). - 27.12.2017.
- 7 Ганебных, Е.В. Франчайзинговые инструменты как фактор развития туризма РФ / Е.В. Ганебных // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2015. – № 2. – С. 40-47.
- 8 География туризма: учебник / кол. авторов; под ред. А.Ю. Александровой. – М.: КНОРУС, 2008. – 592 с.
- 9 Егорова, Е.Н. Франчайзинг в российском туризме: особенности функционирования и направления развития / Е.Н. Егорова, Е.О. Лантух // Интернет-журнал «Науковедение». – 2012. – № 2 (24). – С. 2-5.
- 10 Журавель, К.Н. Политика и франчайзинг в туризме: проблемы и решения / К.Н. Журавель // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики. – 2015. – № 9. – С. 14-16.
- 11 Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / Д.Н. Земляков. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 234 с.

- 12 Иванова, Е.Ю. Международно-правовое регулирование франчайзинговых отношений: проблемы и перспективы / Е.Ю. Иванова, Е.А. Романовский // Экономический журнал ВШЭ. – 2013. – № 4. – С. 153-158.
- 13 Информационный портал о бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.openbusiness.ru/encyclopedia-of-franchising>. - 11.04.2016.
- 14 Кац, Р.Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 134 с.
- 15 Колесников, В. Д. Практикум по франчайзингу для российских предпринимателей / В.Д. Колесников. – М. – 2002. – 170 с.
- 16 Коновалова, Е.Е. Развитие франчайзинга в сфере туризма / Е.Е. Коновалова, А.А. Силаева // Сервис в России и за рубежом. –2013. – № 7(45). – С. 79-89.
- 17 Любимова, Л.А. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в туристской индустрии / Л.А. Любимова, Е.В. Плотникова // Социально-экономические явления и процессы. – 2009. – № 4 (016). – С.95-98.
- 18 Муратова, О.А. Правовое регулирование договора франчайзинга (коммерческой концессии) за рубежом и в России / О.А. Муратова, Е.О. Шпагина // Правовое регулирование экономики. – 2016. –№ 8. – С. 93-102.
- 19 Никитин, В.А. Соотношение понятий «коммерческая концессия» и «франчайзинг» / В. А. Никитин // Российское правоведение: Трибуна молодого ученого: Сборник статей. Вып. 10. – Томск: ТМЛ-Пресс, 2010. – С. 98–99.
- 20 Новиков, В.С. Инновации в туризме / В.С. Новиков. – М.: ИЦ «Академия», 2007. – 208 с.
- 21 Официальный сайт Международной Ассоциации Франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.franchise.org>. - 15.12.2017.
- 22 Официальный сайт компании «TEZ TOUR» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.tez-tour.com](http://www.tez-tour.com). - 15.12.2017.
- 23 РБК + Тематическое приложение к ежедневной деловой газете РБК /

Интернет-журнал. –2015. –№ 168 (2185). – С. 2-3.

24 Романова, М.М. Характеристика и особенности применения различных видов в индустрии туризма / М.М. Романова, А.А. Чернова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 5 (24). – С. 2-17.

25 Российская ассоциация франчайзинга (РАФ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ru.rusfranch.ru_documents.php. - 20.10.2017.

26 Сажина, Е. А. Особенности международного франчайзинга / Е.А. Сажина // Научно-практический электронный журнал «Аллея науки». – 2016. - №1 (1). – С. 1-12.

27 Сеть магазинов Горящих путевок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mgr.ru>. - 07.12.2017.

28 Сирик, Н.В. Договор коммерческой концессии в сфере туризма / Н.В. Сирик // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. – 2006. – №13. – С. 42-49.

29 Скобкин, С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2007. – 493 с.

30 Создание франчайзинговой сети. Разработка франчайзингового проекта [Электронный ресурс] / Консалтинг роста. – Режим доступа: <http://growthstrategy.ru/franchise.shtml>. - 18.09.2017.

31 Сосна, С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.

32 Устюжанин, А.А. Франчайзинг в зарубежных странах / А.А. Устюжанин // Мировая экономика: новые тенденции в мировой экономике / Под ред. д.э.н., профессора Е.А. Касаткиной. – М.: МАКС Пресс, 2007. – 300 с.

33 Устюжанин, А.А. Морфология развития франчайзинга в России / А.А. Устюжанин // Транспортное дело России. – 2008. – № 4. – С. 40-42.

34 Филина, Ф.Н. Франчайзинг: правовые основы деятельности / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа Ферлаг, 2008. – 66 с.

35 Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс] :

официальный сайт. – 25.03.2002. – Режим доступа: <http://russiatourism.ru> - 20.09.2017.

36 Фоменко, В.А. Франчайзинг, или договор коммерческой концессии в сфере туризма / В.А. Фоменко // Российское предпринимательство. – 2014. – № 4 (270). – С. 205-213.

37 Харитоновна, Н.В. Франчайзинг в туризме: выгоды и проблемы / Н.В. Харитоновна, Д.Н. Поздеев // Туризм в глубине России: сб. тр. IV Всерос. науч. семинара (24-28 июля 2016 г.) / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2016. – 198 с.

38 Чернов, И.В. Продажи: руководство для эффективного менеджера / И.В. Чернов. – М.: Росбух, 2010. – 144 с.

39 Шмаркова, Л.И. Франчайзинговые сети на рынке туризма / Л.И. Шмаркова, С.В. Шмарков // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2016. – № 5. – С. 349-355.

40 Экнодиосова, О.Г. Развитие франчайзинговых отношений на российском туристском рынке / О.Г. Экнодиосова, Е.Н. Артемова // Научные ведомости. – 2007. – № 8 (39). – С. 173-177.

41 International hotel chains in Russia [Электронный ресурс] // Google Книги : онлайн-библиотека. – Режим доступа : <http://books.google.ru/hotelchains=preview>. – 10.01.2017.

42 Franchise Systems [Электронный ресурс] // Top200 Overview. – Режим доступа : <http://franchisesystems.ru/biggestfranchisesystems>. – 13.01.2017

43 Franchise Times [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://franchisetimes.ru/hotelchains=preview>. – 10.01.2017

44 EY International hotel brands review [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://ey.com/hotelbrands=preview>. – 20.01.2017

45 Worldwide hotel chains [Электронный ресурс] // Режим доступа : <http://hotelnewsnow.com/Articles/28560/The-10-largest-hotel-companies-by-room-count>. – 12.01.2017

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест «Подходит ли Вам франчайзинг?»

Вашему вниманию предлагается тест, который поможет найти ответ на вопрос «Подходит ли Вам франчайзинг?»

Укажите вариант ответа по шкале от 1 до 10, где 1 – «Точно нет», а 10 – «Конечно, да». Остальные баллы – промежуточные варианты.

1. Ваши близкие поддерживают идею открытия бизнеса?
2. Вы много размышляете о финансовых последствиях открытия заведения по франшизе?
3. Вы уже решили, как справитесь со снижением доходов и возможными непредвиденными инвестициями в первый год работы?
4. Вы можете эффективно работать в условиях давления и стресса?
5. Вы готовы выполнить инструкции и принять помощь, даже если лишь отдаленно понимаете целесообразность происходящего?
6. У вас высокие способности адаптироваться к ситуациям, когда нужно сконцентрироваться сразу на нескольких задачах?
7. Вы позитивно настроены по отношению к окружающей действительности, полны энергии и настойчивы в достижении поставленных целей?
8. Понимаете ли вы, что собственное дело, по франшизе или нет, требует больших сил и времени, чем работа по найму?
9. Приемлемо ли для вас то, что франшиза — это не гарантия процветания и не страховка от предпринимательских рисков, а успешность франчайзи зависит от его усердного труда и готовности следовать предлагаемой бизнес-модели?
10. Ваш выбор между самозанятостью и работой по найму окончательный?

Подводим итоги:

- Более 75 — Вы будете отличным франчайзи
- 50–75 — возможно Вы сможете работать по франчайзингу, но стоит хорошо обдумать свое решение
- Менее 50 — на данный момент Вам не рекомендуется приобретать франшизу

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Несколько советов для потенциальных франчайзи:

1. Не полагайтесь на рейтинги франшиз. Для начала следует изучить по какому принципу та или иная компания-франчайзер заняла верхнюю позицию;
2. При выборе франшизы обратите внимание на те сегменты, которые являются редкими, недостаточно распространенными;
3. Не торопитесь принимать решение, проследите за динамикой развития и продвижения франшизы;
4. Если же Вы выбрали трендовое направление бизнеса, например, франшизу в сфере туристических услуг, заранее обдумайте, как в будущем можно будет модернизировать Ваш бизнес.