

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ

DOI: 10.35854/1998-1627-2019-8-89-94

УДК 334.75

Велиева Флора Нураддиновна

*аспирант Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46, e-mail: velievaflora@yandex.ru*

Исследование посвящено изучению моделей развития франчайзинга в России. В статье рассмотрены современные тренды развития рынка франшиз, а также кратко описаны современные модели франчайзинга.

Цель. Выявить закономерности и тренды в формировании франчайзинговых систем в России для возможности выработки рекомендаций предприятиям, имеющим потенциал развития в форме франшизы.

Задачи. Проанализировать материалы информационно-выставочных порталов, посвященных развитию франчайзинга (buybrand.ru, franshiza.ru), актуальные работы современных исследователей практики франшиз (Л. А. Михайловой, Н. В. Рассказовой, А. В. Покровской и др.), периодических изданий и прессы, отраслевых ассоциаций и объединений (rusfranch.ru, Российской ассоциации франчайзинга — РАФ), а также научные труды зарубежных авторов по данной тематике.

Методология. В статье для достижения поставленной цели использованы аналитические методы, в том числе синтеза, классификационные подходы, методы систематизации и структурирования информации в области франшизного бизнеса.

Результаты. Глобальные экономические кризисы 2009 и 2015 гг. определили новые социально-экономические условия ведения бизнеса. Сокращение инвестиционной привлекательности новых проектов, покупательской способности населения привело к закрытию многих недавно введенных в эксплуатацию производств и одновременно к укреплению позиций давно работающих брендов и компаний. Это послужило драйвером развития компаний по форме франчайзинга и видоизменения франчайзинговых моделей в свете ухудшения международных торговых отношений. Появились гибкие формы совместного ведения бизнеса, когда, например, франчайзор выступает соинвестором франчайзи, разделяются риски и издержки (бранчайзинг); когда франчайзор смягчает требования для франчайзи и позволяет работать не по инструкции (свободный франчайзинг); когда франчайзор передает франчайзи собственную торговую точку в оперативное управление франчайзи, а сам занимается стратегическими вопросами развития бизнеса (рефранчайзинг).

Выводы. Изучение и оценка экономической эффективности новых гибких форм франчайзинга и их применение на практике в условиях экономико-политической «турбулентности» может позволить минимизировать риски для всех сторон, а также сформировать представление о факторах, обеспечивающих устойчивое развитие франчайзингового бизнеса в России.

Ключевые слова: франчайзинг, модели франчайзинга, бранчайзинг, квазифранчайзинг, рефранчайзинг, псевдофраншиза, франчайзинговые точки.

Для цитирования: Велиева Ф. Н. Современные тенденции и модели развития франчайзинга в России // *Экономика и управление*. 2019. № 8 (166). С. 89–94. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-8-89-94.

MODERN TRENDS AND MODELS OF FRANCHISING DEVELOPMENT IN RUSSIA

Flora N. Velieva

*Lomonosov Moscow State University
Leninskie gory 1, bldg. 46, Moscow, Russian Federation, 119991, e-mail: velievaflora@yandex.ru*

The presented study examines the models of franchising development in Russia and modern trends in the development of the franchising market, briefly describing modern franchising models.

Aim. The study aims to identify patterns and trends in the formation of franchising systems in Russia in order to formulate recommendations for enterprises with a potential for development as a franchise.

Tasks. The authors analyze the materials of information and exhibition websites on franchising development (buybrand.ru, franshiza.ru), relevant works of modern researchers of franchising practices (L.A. Mikhailova, N.V. Rasskazova, A.V. Pokrovskaya, etc.), periodicals and newspapers, industry

associations and unions (rusfranch.ru, Russian Franchise Association – RAF), and scientific works of foreign authors on the subject.

Methods. To achieve the set aim, this study uses analytical methods, including synthesis, classification approaches, methods for systematizing and structuring information in the field of franchise business.

Results. The global economic crises of 2009 and 2015 defined the new socio-economic conditions for business. A decline in the investment attractiveness of new projects and consumer purchasing power has led to the closure of many recently commissioned production facilities, strengthening the position of long-standing brands and companies. This has facilitated company development in the form of franchising and transformation of franchising models in light of deteriorating international trade relations. New, flexible forms of joint business have emerged, such as when the franchisor is a co-investor of the franchisee, splitting risks and costs (branchising); when the franchisor relaxes requirements for the franchisee and allows departing from the instructions (free franchising); when the franchisor provides the franchisee with its own outlet, dealing with the strategic aspects of business development (refranchising).

Conclusions. Examination and assessment of the economic efficiency of the new, flexible forms of franchising and their practical application in the context of economic and political turbulence make it possible to minimize risks for all parties and provide insight into the factors that ensure sustainable development of the franchising business in Russia.

Keywords: *franchising, franchising models, branchising, quasi-franchising, refranchising, pseudo-franchise, franchise outlets.*

For citation: Velieva F. N. *Sovremennye tendentsii i modeli razvitiya franchayzinga v Rossii* [Modern Trends and Models of Franchising Development in Russia]. *Ekonomika i upravlenie*, 2019, no. 8 (166), pp. 89–94 (in Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2019-8-89-94.

Франчайзинг — одна из наиболее логичных форм развития бизнеса в текущих динамичных экономико-политических и правовых условиях ввиду использования известного бренда и технологии. Кроме того, обычно партнер оказывает солидную поддержку при открытии и ведении бизнеса, делаясь знаниями, опытом и нередко ресурсами. Тем не менее существует ряд трудностей, с которыми сталкиваются предприятия при развитии бизнеса по франшизе. В первую очередь проблемы лежат в юридической плоскости из-за отсутствия в Гражданском кодексе РФ понятия «франчайзинг». Эквивалентом можно считать договор коммерческой концессии. Для уверенности обеих сторон предприятиям рекомендуется регистрировать договор в Роспатенте.

Еще одна сложность относится к области экономики и покупательской способности населения в секторах общественного питания и ритейла. Так, с 2014 г. реальные располагаемые доходы населения снизились на 8,3 % (к началу 2019 г.) [1]. Этот фактор оказывает существенное неблагоприятное влияние на развитие бизнеса в стране, в том числе и в формате франчайзинга в указанных отраслях экономики. Вместе с тем, по данным РАФ, российский рынок франшиз в 2014–2018 гг. повышался со средним темпом 15 % в год [2], что существенно выше темпов национального экономического роста в целом. По сведениям компании EMTG (организатора самой крупной в Восточной Европе выставки по франчайзингу *BUYBRAND Expo*), в апреле 2019 г. в России

работали более 70 тыс. франчайзи и предлагалось около 3 тыс. франшиз [3].

Общий объем российского рынка франчайзинга компания оценивает в 5 млрд долл. [3]. При этом каждый год появляется более 100 новых франшизных предложений. Таким образом, франчайзинг является одной из наиболее востребованных моделей развития бизнеса в России, популярность которого продолжает расти. Непростая экономическая ситуация в стране вынуждает бизнес искать новые возможности развития с меньшими финансовыми затратами и рисками, и франчайзинг предоставляет хорошие возможности для этого неопытным предпринимателям, которые ищут варианты открытия собственного бизнеса.

Тема исследования недостаточно освещена в зарубежной и отечественной литературе. Часть информации представлена в блогах и на сайте отраслевой ассоциации. Существует также ряд научных статей о развитии модифицированных неклассических моделей франчайзинга. Например, проблемам квазифранчайзинга и новым формам взаимодействия посвящена статья A. Terry, Di Lernia C. [4, с. 269], M. Tuunanen [5]. Технологии франчайзинга находят, в частности, отражение в работе D. Seltz [6].

Российские труды, в которых раскрывались бы проблемы развития форм франчайзинга, на наш взгляд, отсутствуют. Классические формы развития франчайзинга исследуются отечественными авторами: М. Шаховой, С. Некучаевой, С. Ягудиной и др. В тех или иных

работах можно найти описание видоизменений по моделям, но не представлена единая классификация измененных франчайзинговых форм с новыми условиями работы по франшизе. Отсутствие комплексного подхода к изучению модифицированных моделей франчайзинга выявляет научную и практическую значимость нашего исследования.

Экономический кризис 2009 и 2015 гг., а также санкции западных стран оказали существенное негативное влияние на развитие франчайзинга в России. Однако именно трудности способствовали видоизменению форм франчайзинга и тому, что все чаще стали обращаться к этой форме развития, нежели к открытию нового собственного бизнеса. Не случайно в последние годы происходит рост количества отечественных франшиз, как в абсолютном, так и в относительном соотношении. Это свидетельствует о растущем интересе к данному формату со стороны российского бизнеса. Но не все появляющиеся на рынке франшизы имеют высокое качество и проверенный успешный опыт работы на рынке. Так, на отечественном рынке стало появляться все больше псевдофраншиз, которые продают франчайзоры с минимальным опытом в бизнесе либо без него. При этом и регистрация товарного знака (бренда) может отсутствовать, однако они его передают франчайзи. Подобные франшизы получают вследствие быстрой «упаковки» бизнеса, который не до конца продуман и проработан, а соответственно, несет множество рисков для франчайзи.

В настоящее время все большей популярностью пользуются недорогие франшизы (до 3 млн руб.), имеющие простую бизнес-модель, которую можно окупить за два года [7]. Псевдофраншизы могут продавать и за суммы до 500 тыс. руб., поэтому потенциальным франчайзи необходимо внимательно изучать опыт франчайзора, его бизнес-модель и права интеллектуальной собственности. Если раньше большинство франчайзинговых точек было сосредоточено в Москве, Санкт-Петербурге и других городах-миллионниках, то сегодня растет количество небольших городов, где франчайзинг получает развитие. К началу 2019 г. более 20 % франчайзи работали в городах с населением менее 300 тыс. человек [3], т. е. франчайзинг проникает не только в областные центры, но и города с меньшим населением. В регионах происходит экспансия франшиз из Москвы и Санкт-Петербурга, а также формирование собственных франчайзоров, которые затем выходят в другие субъекты, в том числе на столичные рынки.

Яркий пример — компания «Додо пицца», которая начала развиваться в 2011 г. в Сыктывкаре (с населением чуть более 245 тыс.

человек), а на апрель 2019 г. насчитывала 466 заведений во многих городах России, Казахстана, Узбекистана, Румынии, Великобритании, США и Китая. Компания работает в 12 странах мира, при этом около 400 из 466 ресторанов расположено в российских городах [8].

С 2007 г. активно развивается направление франшиз (стоимостью до 700 тыс. руб.) для малых городов, адаптированных под местные условия [2]. Это связано с насыщенностью франчайзинговыми точками мегаполисов и крупных городов, усилением конкуренции в них. В малых городах конкуренция пока невысокая, но и спрос небольшой, особенно на фоне снижающейся реальной покупательской способности населения. Поэтому для них разрабатываются специальные франшизные предложения, требующие минимальных инвестиций со стороны франчайзи. Рассматривая франчайзинг в России по отраслям, можно отметить, что его активное развитие наблюдается в сфере услуг, розничной торговли и общественном питании — 35 %, 33 % и 21 % всех франшиз в апреле 2019 г., по данным портала Franchiza.ru [7]. При этом в сфере общественного питания наиболее активно растет сектор фаст-фуда, замещающий дорогие рестораны в период непростой экономической ситуации. Однако и в фаст-фуде возникают новые концепции мини-пиццерий, пироговых, заведений шаурмы и др.

Растет и количество франшиз, использующих в качестве конкурентных преимуществ не только сильный бренд и эффективную модель бизнеса, но и современные инновационные технологии: единые для всех франчайзи информационные системы, агрегаторы заказов, новые продукты и концепции. Это характерно и для мирового рынка франчайзинга, и для российского. В настоящее время франчайзинг, как и иные механизмы ведения бизнеса, находится в процессе эволюционных преобразований: происходит отход от традиционных стандартов в сторону более гибких форм кооперации и внедрение инноваций. Можно выделить следующие направления развития франчайзинга, набирающие популярность: дистрибьюторский франчайзинг, рефранчайзинг, квазифранчайзинг, бранчайзинг, свободный франчайзинг.

Дистрибьюторский франчайзинг (*distribution franchising*) является промежуточной формой бизнеса между классическим франчайзингом и дистрибьюторским соглашением, когда франчайзи имеет обязательства продавать только продукцию, закупаемую непосредственно у франчайзора [9, с. 53]. Так, нескоропортящиеся продукты питания могут закупаться у франчайзора, а не приготавливаться на торговой точке франчайзи. При модели дистрибьюторского франчайзинга франчайзор может

передавать права на использование бренда без обеспечения франчайзи системой управления бизнесом. Тем самым он снижает риски неправомерного использования своих коммерческих секретов и инноваций.

Регулирование отношений между сторонами происходит на основе дистрибьюторского франчайзингового соглашения, по которому франчайзи перепродает конечному потребителю продукцию, производимую франчайзором. Однако в российском законодательстве могут возникать проблемы при регистрации подобных договоров, поскольку не существует федерального закона, регулирующего франчайзинговые отношения в РФ, а подобные обязательства могут конфликтовать с отечественным антимонопольным законодательством [7].

В мире в целом и в России в частности набирает популярность рефранчайзинг (*refranchising*), представляющий собой продажу собственных торговых точек франчайзора во владение франчайзи [4, с. 273]. При этом франчайзи переходит от оперативной деятельности по ведению бизнеса к общеуправленческим и маркетинговым процессам. Итак, франчайзор концентрируется на стратегических целях развития бизнеса, максимизирует доходы, поступающие от роялти, отказываясь от доходов, которые ему приносят собственные торговые точки.

Рефранчайзинг может быть полным или частичным. Так, одна из крупнейших мировых франчайзинговых сетей *Subway* полностью отказалась от владения собственными заведениями быстрого питания, и сегодня не владеет ни одной собственной торговой точкой в мире. Частично передавать собственные заведения во владение франчайзи стали и основные конкуренты *Subway*. Соответствующий процесс *Burger King* начал в 2012 г. и смог за год повысить квартальную прибыль в десять раз [10]. В 2017 г. KFC стала продавать собственные рестораны франчайзи. Всего на продажу франчайзи планируется выставить 180 точек питания [10]. В 2014–2016 гг. активно продавала точки франчайзи *McDonalds*, в том числе в России, где раньше работали только собственные рестораны компании. В начале 2019 г. около 15 % ресторанов *McDonalds* уже работали по франшизе [10].

Рефранчайзинг стал достаточно распространенным явлением, позволяя франчайзору избавляться от проблем оперативного управления бизнесом в различных регионах мира, фокусируясь на общем развитии сети. Однако франчайзи должны понимать, что обычно на продажу в первую очередь выставляют наименее прибыльные проблемные точки, которые могут быть малоприбыльными и для франчайзи. При этом необходимо платить еще и роял-

ти, в среднем составляющее 5 % от выручки [7], так что к таким покупкам необходимо подходить осторожно.

Квазифранчайзинг (*quasifranchising*) стал ответом на жесткость парадигмы традиционного франчайзинга, которая пресекает индивидуализм и независимость франчайзи, вынуждая его действовать строго по инструкциям [4, с. 275]. Франчайзор может и не знать особенности местного рынка, особенно если это касается стран с другой культурой, что может негативно сказаться на прибыльности франчайзи. Модель квазифранчайзинга предполагает большую автономию франчайзи, особенно если последний имеет успешный опыт ведения бизнеса. В данной схеме франчайзи, работая под брендом франчайзора, может самостоятельно персонализировать второстепенные аспекты ведения деятельности, так называемые внутренние (*back-of-house*) элементы франшизы [4, с. 277].

Следующая форма квазифранчайзинга — передача франчайзором модели ведения бизнеса, без передачи самого бренда [11, с. 589]. Это особенно актуально для новых франшиз, имеющих уникальные бизнес-модели, но еще недостаточно известный бренд. Кроме того, она может быть полезна для премиальных суббрендов известных торговых марок, опасаясь, что франчайзи может намеренно или ненамеренно нанести репутационный ущерб их премиальному или люксовому бренду. Данный способ позволяет снизить стоимость франшизы для покупателя, что особенно актуально в непростых условиях развития отечественной экономики. Если франчайзи уже работает в отрасли под своим брендом и хочет использовать новую модель бизнеса, заимствованную у франчайзора, то этот вид квазифранчайзинга тоже может быть очень удобным. Тем не менее бренд продолжает оставаться важной составляющей современного франчайзинга, поэтому технологии квазифранчайзинга без бренда по-прежнему остаются редкими.

Бранчайзинг (*branchising*) представляет собой отношения между сторонами, когда они обладают совместными правами собственности на торговую точку, а франчайзор является соинвестором франчайзи, что повышает его интерес в успешном развитии бизнеса [12, с. 23]. Франчайзор может продать долю в торговой точке, получив ресурсы на развитие бизнеса в дальнейшем и не теряя полный контроль над ней. Такой способ для франчайзора представляет удобный и быстрый вид развития бизнеса, когда собственные торговые точки преобразовываются в лицензированный бизнес, в котором франчайзи выступает партнером [11, с. 588].

Взаимная заинтересованность, горизонтальные взаимоотношения между сторонами сокра-

щают риски для франчайзи, который может при этом получать расширенное обучение, доступ к информационным и финансовым ресурсам франчайзера и др. Возможен и вариант выкупа доли франчайзера по истечении определенного времени, т. е. отсрочка франшизных платежей [12, с. 24]. Франчайзер привлекает предпринимателей, не имеющих достаточной в данный момент суммы на полную покупку франшизы, расширяя круг потенциальных франчайзи и увеличивая скорость роста своего бизнеса. В текущих условиях экономики России и неопределенности рынка франчайзинг может все больше набирать популярность.

Свободный франчайзинг (*freedom franchising*) — компромиссная форма традиционного франчайзинга, когда франчайзер смягчает требования для франчайзи и позволяет ему самостоятельно заниматься дизайном торговой точки, разработкой униформы сотрудников, вносить собственные элементы корпоративного стиля, добавлять особенности в производимую продукцию и оказываемые услуги [13, с. 73]. В модели свободного франчайзинга, как и в традиционном франчайзинге, происходит передача бренда, регламентируются основные процессы и поставщики сырья и товаров. Однако при этом франчайзи могут вносить собственные изменения во внешние

элементы оформления, второстепенные процессы [12, с. 26].

Франчайзер поощряет инициативу франчайзи, позволяя ему делать предложения по улучшению операционных процессов в своей торговой точке. Кроме того, возможно создание сообществ франчайзи, что стимулирует их совместные усилия по обмену опытом и предложениями. Несмотря на название, возможности франчайзи в модели свободного франчайзинга более ограниченные, чем при квазифранчайзинге. Новые модели развития франчайзинга могут получить хороший стимул для развития в текущих экономических условиях в нашей стране, когда растет спрос на недорогие качественные франшизы, когда обе стороны заинтересованы сокращать риски и издержки. Развитие новых моделей франчайзинга органично вписывается в современные тренды франчайзинговой активности отечественном и мировом рынке. Этого можно достичь, применяя более гибкие формы франчайзинга. Соответствующие рекомендации целесообразно использовать на предприятиях, планирующих развивать свой бизнес по модели франчайзинга — для расширения своего присутствия в регионах страны с учетом финансово-правовых особенностей ведения франшизного бизнеса.

Литература

1. Реальные доходы россиян снизились при новой методике подсчета [Электронный ресурс] // РБК. 2019. 18 апр. URL: <https://www.rbc.ru/economics/18/04/2019/5cb8371b9a79471ea013d0d9> (дата обращения: 30.06.2019).
2. Официальный сайт Российской ассоциации франчайзинга [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rusfranchise.ru/> (дата обращения: 30.06.2019).
3. Эволюция франчайзинга [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2019. 22 апр. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3945258> (дата обращения: 30.06.2019).
4. Terry A., Di Lernia C. Quasi-Franchising: A New Model for Strategic Business Cooperation' / Ehrmann T., Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G. (eds.). Network Governance: Alliances, Cooperatives and Franchise Chains. Heidelberg: Physica-Verlag, 2013. P. 269–286.
5. Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G. (eds.) New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives. Heidelberg: Physica-Verlag, 2011. 372 p.
6. Seltz D. Branchising: Proven Techniques for Rapid Company Expansion and Market Dominance. N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1980. 228 p.
7. Бизнес-портал Franshiza.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://franshiza.ru/> (дата обращения: 30.06.2019).
8. Франшиза «Додо Пицца»: сильный продукт, передовые технологии и честные условия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dodofranchise.ru/> (дата обращения: 30.06.2019).
9. Димов Г. В., Мачабели М. Ш. Франчайзинг как одна из моделей быстрого бизнес-старта в общественном питании // Современное искусство экономики. 2015. № 3 (21). С. 52–58.
10. Рефранчайзинг: спасение для франчайзера и риск для франчайзи [Электронный ресурс] // Бизнес-портал Buybrand.ru. 2019. 24 апр. URL: <https://www.buybrand.ru/news/23344/> (дата обращения: 30.06.2019).
11. Михайлова Л. А. Перспективы развития новых моделей франчайзинга в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8, № 4 (32). С. 585–591. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.4.585-591.
12. Михайлова Л. А. Новые модели франчайзинга в современных условиях: дис. ... канд. экон. наук. М., 2018. 229 с.
13. Соловова Л. А. Свободный франчайзинг как альтернатива классическому франчайзингу // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7, № 4 (28). С. 71–75. DOI: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.71.75.

References

1. *Real incomes of Russians decreased with the new calculation method*. RBC. 18 April, 2019. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/18/04/2019/5cb8371b9a79471ea013d0d9>. Accessed 30.06.2019. (in Russ.).
2. *Official website of the Russian Franchise Association*. Available at: <http://www.rusfranch.ru/>. Accessed 30.06.2019. (in Russ.).
3. *The evolution of franchising: What to expect from this market in the coming years?* Kommersant. 22 April, 2019. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3945258>. Accessed 30.06.2019. (in Russ.).
4. Terry A., Di Lernia C. Quasi-franchising: A new model for strategic business cooperation. In: Ehrmann T., Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G. W. J., eds. *Network governance: Alliances, cooperatives and franchise chains*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2013, pp. 269–286.
5. Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G., eds. *New developments in the theory of networks: Franchising, alliances and cooperatives*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2011. 372 p.
6. Seltz D. *Branchising: Proven techniques for rapid company expansion and market dominance*. N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1980. 228 p.
7. *Business portal Franshiza.ru*. Available at: <https://franshiza.ru/>. Accessed 30.06.2019. (in Russ.).
8. *“Dodo Pizza” franchise: Strong product, advanced technology and fair conditions*. Available at: <https://www.dodofranchise.ru/>. Accessed 30.06.2019. (in Russ.).
9. Dimov G. V., Machabeli M. Sh. Franchayzing kak odna iz modeley bystrogo biznes-starta v obshchestvennom pitanii [Franchising as one of the models of a quick business start in catering]. *Sovremennoe iskusstvo ekonomiki*, 2015, no. 3 (21), pp. 52–58.
10. *Refranchising: Rescue for the franchisor and risk for the franchisee*. Business portal Buybrand.ru. 24 April, 2019. Available at: <https://www.buybrand.ru/news/23344/>. Accessed 30.06.2019. (in Russ.).
11. Mikhaylova L. A. Perspektivy razvitiya novykh modeley franchayzinga v Rossii [Prospects for the development of new franchising models in Russia]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, 2017, vol. 8, no. 4 (32), pp. 585–591. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.4.585-591.
12. Mikhaylova L. A. *New franchising models in modern conditions. Cand econ. sci. diss.* Moscow: Lomonosov MSU, 2018. 229 p. (in Russ.).
13. Solovova L. A. Svobodnyy franchayzing kak al'ternativa klassicheskomu franchayzingu [Free franchising as an alternative to classic franchising]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, 2015, vol. 7, no. 4 (28), pp. 71–75. DOI: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.71.75.