

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФАКУЛЬТЕТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Кафедра теории и методики физической культуры

Выпускная квалификационная работа

**ОСОБЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИИ ФРАНЧАЙЗИНГА НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В Г.
ПЕРМИ**

Работу выполнила:
Студентка 344 группы
направления подготовки
43.03.02 «Туризм»
Гиниатуллина Сабина

(подпись)

«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой (подпись) «__» _____ 2018 г.	Научный руководитель: кандидат исторических наук, доцент кафедры теории и методики физической культуры Шевырин Сергей Андреевич (подпись)
---	---

Пермь 2018

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.....	6
1.1 Понятие индустрии гостеприимства и основные тенденции развития	6
1.2. Особенности организации предпринимательства в сфере общественного питания	15
ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ ФРАНЧАЙЗИНГА И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА	32
2.1 Понятие и сущность франчайзинга	32
2.2. Виды франчайзинга, используемые в сфере гостеприимства.....	39
2.3. Развитие франчайзинга в сфере общественного питания в России.....	43
ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ Г. ПЕРМИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ.....	56
3.1. Состояние рынка общественного питания в Пермском крае и развитие франчайзинга.....	56
3.2. Проблемы использования франчайзинговой модели бизнеса в общественном питании на примере ООО «AmResT», KFC-Пермь и пути их решения.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Сервисная экономика является основной и динамично развивающейся составляющей современной экономики интегрируя, в себе многочисленные виды услуг, тем самым иницируя новые виды деловой активности и новые области занятости. Индустрия гостеприимства традиционно является важнейшей компонентой сервисной экономики.

Состав современной индустрии гостеприимства достаточно широк: он охватывает предприятия гостиничного хозяйства, а также индустрию туризма, включая предприятия и организации различных видов деятельности в сфере транспортного обслуживания, общественного питания, культурного сектора, бытового обслуживания, торгового обслуживания, а также предприятия сферы индустрии развлечений, досуга и спорта.

Одной из важных и наиболее динамично развивающихся сфер индустрии гостеприимства является сфера общественного питания. Сфере общественного питания свойственны высокая динамика роста и качественные изменения в развитии рынков производства продукции общественного питания.

Современные экономические условия вынуждают предпринимателей в области индустрии общественного питания искать новые продукты, технологии и методы производства для достижения более высокого качества предоставляемых услуг с целью привлечения гостей. Поскольку большинство предприятий общественного питания относится к сектору малого и среднего бизнеса, важной предпринимательской задачей является выбор технологии ведения бизнеса.

Актуальность исследования: в современных условиях франчайзинг является одним из основных способов организации эффективного бизнеса, поскольку предоставляет предпринимателю возможность стать владельцем уже известного бренда, с долгой историей и сформировавшейся целевой аудиторией. При грамотно выбранной франчайзинговой модели предприниматель освобождает себя от ряда проблем, с которыми

сталкивается каждый начинающий владелец собственного бизнеса. К таким проблемам можно отнести расходы на рекламу, поиск поставщиков и посредников, выбор стратегии компании, постановка ее миссии и цели, а также многое другое. Основной задачей при организации бизнеса является проблема выбора перспективной бизнес-модели, которая решается посредством франчайзинга, предлагающего франчайзи уже оптимальную готовую концепцию. В этой связи исследование вопросов, связанных с практикой применения технологии франчайзинга в общественном питании конкретного рынка – а именно г. Перми является особо актуальным и важным.

Гипотеза исследования: предполагается, что развитие франчайзинговой формы предпринимательства в индустрии гостеприимства создает дополнительные условия для предпринимателя и имеет ряд преимуществ для ведения бизнеса, такие как использование известного товарного знака, маркетинговая поддержка, помощь в снабжении и др. Однако при ведении бизнеса с использованием франчайзинговой модели предприниматели сталкиваются с рядом проблем, что тормозит развитие данной перспективной бизнес-модели в сфере общественного питания и прямо влияет на развитие рынка общественного питания как важной составляющей индустрии гостеприимства

Объектом исследования является сфера общественного питания г. Перми, в частности, ресторан «KFC» в г. Перми, работающий на условиях франчайзинга.

Предметом исследования является франчайзинг как технология предпринимательской деятельности в сфере общественного питания.

Целью исследования является изучение франчайзинга как технологии организации бизнеса на примере сферы общественного питания г. Перми.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- изучить теоретические аспекты индустрии гостеприимства, выделить современные тенденции развития сферы гостеприимства и общественного питания как основополагающей составляющей;
- исследовать особенности технологии франчайзинга, провести анализ состояния его развития в российской отрасли общественного питания;
- провести анализ развития франчайзинга в индустрии гостеприимства в сфере общественного питания г. Перми;
- оценить опыт ООО «AmResT» по использованию франшизы KFC на примере KFC-Badaeva, г. Пермь;
- определить проблемы ведения бизнеса на примере франшизы KFC, а также разработать рекомендации по совершенствованию бизнеса с использованием технологии франчайзинга.

Основными методами исследования послужили изучение нормативно-правовых документов, научной литературы, исследование отечественной и зарубежной практики франчайзинга, франчайзинговых отношений, анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности, обобщение результатов анализа.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили фундаментальные научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам индустрии гостеприимства, а также франчайзинга и организации бизнеса с помощью франчайзинга.

Информационной базой исследования послужили федеральные законодательные акты, статистические материалы, Интернет-ресурсы, управленческая отчетность KFC-Badayeveva.

Практическая значимость исследования состоит в систематизации теоретических и практических аспектов использования франчайзинга для организации бизнеса начинающего предпринимателя в индустрии гостеприимства.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

1.1 Понятие индустрии гостеприимства и основные тенденции развития

Сервисная экономика является основной и динамично развивающейся составляющей современной экономики интегрируя, в себе многочисленные виды услуг, тем самым иницируя новые виды деловой активности и новые области занятости. Индустрия гостеприимства традиционно является важнейшей компонентой сервисной экономики, и в современной интерпретации охватывает предприятия гостиничного хозяйства, а также индустрию туризма, включая предприятия и организации различных видов деятельности в сфере транспортного обслуживания, общественного питания, культурного сектора, бытового обслуживания, торгового обслуживания, а также предприятия сферы индустрии развлечений, досуга и спорта.

В тоже время как самостоятельный объект научного исследования индустрия гостеприимства привлекла к себе внимание исследователей лишь в последнее время. Различные определения индустрии гостеприимства отражены таблице 1.

Таблица 1

Понятие индустрии гостеприимства

Автор	Определение
Браймер Р.	Гостеприимство – это секрет любого заботливого обслуживания. Основными составляющими гостеприимства являются забота в отношении клиента или гостя, способность чувствовать его потребности. Индустрия гостеприимства трактуется как собирательное понятие для многочисленных форм предпринимательства, которые специализируются на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей
Скобкин С.С.	Индустрия гостеприимства выступает как самостоятельная, сложная и относительно обособленная социально-экономическая система, привлекающая значительные материальные, финансовые и трудовые ресурсы

Уэбстер Н.	Гостеприимство – обслуживание, опирающееся на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием в отношении гостей
Зорин И.В., Квартальнов В.А.	Индустрия гостеприимства – сфера предпринимательства, состоящая из видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства (аналогично определению Н. Уэбстера)
Уокер Дж. Р.	Гостеприимство – одно из фундаментальных понятий человеческой цивилизации – уже давно превратилось в индустрию, в которой заняты многие миллионы профессионалов. Индустрия гостеприимства объединяет туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций и совещаний
Ваген Л.	Индустрия гостеприимства – это сектор индустрии туризма, отвечающий за размещение туристов, а также отрасли, деятельность которых направлена на продажу алкогольных напитков, предоставлению жилья, пищи и увеселительных мероприятий
Лунева Е.В.	Индустрия гостеприимства представляет собой подсистему экономических отношений, связанных с куплей-продажей специфического продукта – услуги, предоставляемой гостиничными предприятиями туристам и иным категориям пользователей на комплексной основе с целью максимального удовлетворения их потребностей в гостеприимстве
Елканова Д.И., Осипов Д.А., Романов В.В.	Гостеприимство – одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее для потребителей услуг (туристов). Индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей – туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионную деятельность, организацию выставок и проведение различных научных конференций. Таким образом, индустрия гостеприимства – это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы туристов
Сивчикова Т.Ю.	Индустрия гостеприимства – межотраслевой комплекс, специализирующийся на обслуживании приезжающих в данную местность людей и включающий совокупность средств размещения, общественного питания, объектов познавательного, развлекательного, делового, оздоровительного и спортивного назначения, а также предприятия по изготовлению туристского снаряжения и сувениров
Макринова Е.И., Иваницкая Т.Ю.	Под индустрией гостеприимства понимается предпринимательская деятельность на рынке услуг, связанная с обслуживанием гостей. Последними могут быть туристы, командировочные работники, представители бизнеса, отдыхающие, клиенты, удовлетворяющие личные и семейные потребности. Индустрия гостеприимства включает в себя также организацию общественного питания, физкультурно-спортивных и других развлечений, парки отдыха и т.д.
Романова М.М.	Индустрия гостеприимства как особая сфера предпринимательской деятельности отличается интегрированным характером экономических отношений взаимодействия и взаимозависимостью субъектов производственных и непроизводственных отраслей, предоставляющих универсальный продукт (набор услуг, разнообразные виды работ, разнопрофильные товары)
Ефимова О.П.	Гостеприимство – составляющая часть любого сервиса, и без него не

	обходится ни одно гостиничное предприятие. Гостеприимство – совокупность средств и методов, с помощью которых обеспечивается и достигается необходимый уровень комфорта
Яковлев Г.	Индустрия туризма и гостеприимства – неотъемлемая часть обширнейшей сферы услуг, которая является одним из важнейших и динамично развивающихся секторов современной мировой экономики. Индустрию туризма и гостеприимства нельзя рассматривать как разные индустрии, так как туристы – это прежде всего потребители, имеющие разнообразные потребности, в том числе и специфические, зависящие от целей и мотивов путешествий, а также от целого ряда других моментов

Как видно из представленных в табл. 1 определений, различные авторы выделяют различные сущностные характеристики индустрии гостеприимства.

В своих исследованиях такие авторы как Уокер Дж. [65], Елканова Д.И., Осипов Д.А., Романов В.В. подчеркивают в индустрии гостеприимства именно цивилизационный феномен, «которой благодаря прогрессу и времени превратился в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее для потребителей услуг (туристов)» [17, с. 33]. С этим трудно не согласиться, поскольку именно в XX в и XXI в. темпы роста туристических потоков и размах развития гостиничного сектора хозяйства превосходит, все темпы развития индустрии гостеприимства в предыдущие этапы.

В рамках второго подхода исследователями Зорин И.В., Квартальнов В.А. [23], Романова М.М. [51], Лунева Е.В. [33], Макринова Е. Иваницкая Т.Ю. [34] к пониманию сущности индустрии гостеприимства особо подчеркивается предпринимательская направленность деятельности экономических субъектов в данной сфере экономики.

С позиции третьего подхода к определению понятийных рамок дефиниции «индустрия гостеприимства», предполагается что индустрия гостеприимства охватывает сферу обслуживания на что особо указывается в определениях, представленных в работах Уэбстера Н., Браймера Р. [9]. Без всяких сомнений индустрия гостеприимства является частью сферы обслуживания, но в то же времена имеет свою специфику и закономерности развития ее отдельных элементов.

Исходя из четвертого подхода (Ефимова О.П., Ефимова Н.А., Кабушкин Н.И. [18]) к исследованию сущностных характеристик индустрии гостеприимства отмечается, что индустрии гостеприимства относится к сфере сервиса, однако не все элементы индустрии гостеприимства относятся к сфере сервиса.

Для пятого подхода к определению индустрии гостеприимства (Браймер Р.) характерно уточнение индустрии гостеприимства как «заботливого обслуживания гостей». Данный подход строится практически на буквальном воспроизведении значения термина «гостеприимство» (от англ. – hospitality) что означает «универсальная традиция повседневно-бытовой культуры, предписывающая обязанность радушия и заботы о госте» [67], которое в свою очередь происходит от старофранцузского «хоспис» (hospice), то есть «места, в котором путники могут получить кров и еду» [65, с. 116].

В рамках шестого подхода к рассмотрению базовых параметров индустрии гостеприимства (Лунева Е.В., Скобкин С.С. [60], Ваген Л. [11]) сама индустрия гостеприимства определяется как самостоятельный сектор экономики (или отдельная экономическая система).

В то же время следует отметить, что для российских статистических служб индустрия гостеприимства и туризма не стала самостоятельным объектом анализа и мониторинга, а ее составные элементы (туризм, санаторно–курортное обслуживание, предприятия общественного питания, и т.д.) представлены фрагментарно в статистическом отражении.

Седьмой подход (Сивчикова Т.Ю. [59]) при рассмотрении индустрии гостеприимства подчеркивает межотраслевой характер индустрии гостеприимства, поэтому границы индустрии гостеприимства интегрированной с другими отраслями не всегда поддаются четкому определению.

Существуют также различные точки зрения на предмет того, что включается в сферу индустрии гостеприимства, Так, например, Ваген Н.,

Яковлев Е. [68], Зорин И., Картальников В. полагают, что индустрия гостеприимства входит в сферу туризма, однако другие авторы наоборот полагают, что сфера индустрии гостеприимства шире чем сфера туризма (Скобкин С.С., Браймер Р., Уокер Дж.).

Основные теоретические подходы к понятию индустрии гостеприимства отражены на рис. 1.



Рис. 1. Теоретические подходы к понятию индустрии гостеприимства
(составлено авторами)

Как видно из рис. 1, содержательные характеристики индустрии гостеприимства остаются темой научных дискуссий. Кроме того, остается неоднозначным вопрос о соотношении понятий «индустрия гостеприимства» и «индустрия туризма». Даже чаще употребляется «индустрия туризма», чем «индустрия гостеприимства». Для российских исследователей характерен подход, в рамках которого индустрии гостеприимства входит в индустрию туризма, являясь ее составной частью, в определенной степени это связано с правовыми рамками закрепления понятия «индустрия туризма»,

содержащегося в ФЗ РФ о «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [2].

В свою очередь для зарубежных исследователей принята более широкая трактовка индустрии гостеприимства, данная сфера экономики понимается шире, чем сфера туризма, поэтому в индустрии гостеприимства объединяются все родственные отрасли экономики, связанные с обслуживанием людей через специализированные предприятия, причем принцип гостеприимства объединяет все эти сферы в единое целое, являясь их общим детерминантом.

Кроме того, услугами гостеприимства пользуются не только туристы, но и другие категории путешественников, которые, согласно статистике Всемирной Туристской Организации (ЮНВТО), объединены в понятие «посетителей» (visitors) [48, с. 12].

Другими словами, услугами индустрии гостеприимства могут пользоваться не только туристы, но и другие категории путешественников (посетители), а также жители местного и регионального сообщества, которые получают выгоды от развития в регионе гостиничной, транспортной инфраструктуры, а также выгоды связанные с развитием сектора общественного питания, бытового обслуживания и т.д. В тоже время следует отметить, что жители местного и регионального сообщества несут не только выгоды, но и отрицательные эффекты, связанные с туристической деятельностью (экологические риски, технологические риски, террористические риски и т.д.)

Хотя все элементы индустрии гостеприимства и туризма взаимосвязаны, но тем не менее можно следующую структуру рассматриваемой сферы, схематично представленную в Приложении 1. Как видно из представленной схемы, к специализированным секторам индустрии гостеприимства и туризма относятся гостиничный сектор, сектор культуры и просвещения, сектор общественного питания, сектор бытового обслуживания, сектор туроператоров и турагентов, сектор экскурсионного

обслуживания, сектор конгрессного обслуживания, сектор санаторно-курортного и оздоровительно обслуживания, а также сектор развлечения, досуга и спорта.

В целом можно отметить, что несмотря на то, что индустрия гостеприимства в смысловом понимании шире чем индустрия туризма, однако именно индустрия туризма задает конкурентные контуры и темпы развития индустрии гостеприимства, определяя наиболее перспективные направления развития индустрии туризма и гостеприимства.

Кроме того, в индустрии гостеприимства и туризма выделяются инфраструктурные элементы, такие как – сектор дорожной и транспортной инфраструктуры, сектор торгового обслуживания (общего и специального назначения), сектор безопасности и правопорядка, здравоохранения и средств связи в зонах отдыха и туризма и сектор науки и образования для подготовки профессиональных кадров в сфере индустрии гостеприимства, туризма, курортно-санаторного и спортивного менеджмента.

Таким образом, российское толкование данного понятия объединяет в себе не совокупность форм предпринимательства, а комплекс объектов, взаимодействие которых формирует отдельный особый вид предпринимательства – индустрию гостеприимства, включающую, в свою очередь, как специализированные, так и инфраструктурные компоненты. Тем не менее, выделяются четыре основных направления: общественное питание, размещение, перевозка и отдых (рекреация), объединенные главным принципом мировой и национальной сферы обслуживания – принципом гостеприимства.

Следовательно, под индустрией гостеприимства следует понимать предпринимательскую деятельность в области туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса, общественного питания, культурно-развлекательного, спортивно-оздоровительного и транспортного сектора, связанную с приемом и обслуживанием туристов, опирающаяся на принципы гостеприимства.

Транснационализация – одна из самых актуальных черт современной мировой экономики, которая затрагивает практически все ее структуры. Предпринимательство в сфере индустрии гостеприимства, как активно развивающаяся сфера экономики многих регионов, испытывает на себе влияние рассматриваемого общемирового процесса.

С точки зрения Н.Х. Вафиной, термин «транснациональное» (от лат. trans – через), означает выход производства за национальные границы, но, тем не менее, подчеркивает тот факт, что контроль за функционированием и взаимодействием всех структурных подразделений транснациональных систем продолжает обладать национальным характером [12, с. 19].

Более того, согласно мнению А.Е. Костоянцева, транснационализация представляет собой закономерный процесс развития бизнеса в целом, который в рамках «мультиукладности» мирового хозяйства (наличие разных экономических систем и систем хозяйствования) применяет на себе принципы либерализации, определяет центры производства, в которых происходит концентрация капитала и рабочей силы с целью эффективного производства [28].

А.Е. Костоянцев считает, что главная особенность транснационального предпринимательства – возможность использования международных и трансграничных инструментов организации функционирования предприятия (международное движение капитала, рабочей силы, технологий), ввиду слабой результативности определенных рыночных методов для специфичных условий работы самого транснационального предприятия [28, с. 34].

В то же время Г.Г. Санько определяет транснациональное предпринимательство (ТП) как «предпринимательскую деятельность собственника факторов производства, товаров и услуг за границей, включающая организацию транснациональной компанией (ТНК) воспроизводственного процесса и предоставление услуг путем: а) открытия филиала за рубежом, б) приобретения контрольного пакета акций местной компании (поглощение ее иностранной корпорацией); в) создания

совместного предприятия (СП); г) слияния с местной компанией; д) заключения лицензионного соглашения с местной фирмой на выпуск бренда иностранной компании» [57, с. 145].

В своем утверждении автор рассматривает понятие непосредственно с точки зрения процесса, который состоит из определенных наборов действий, характерных для транснационального производства и отличающихся от действий для традиционного предпринимательства.

Согласно трактовке А. Мовсисяна, особое значение выделяется роли прямых иностранных инвестиций в транснационализации, за счет которых устанавливается процесс, контроль и сам принцип функционирования транснационального предпринимательства (размещение производственных и финансовых процессов за пределами страны-базирования) [35].

Под транснациональным предпринимательством в индустрии гостеприимства предлагается понимать предпринимательскую деятельность в области туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса, общественного питания, культурно-развлекательного, спортивно-оздоровительного и транспортного сектора, связанную с приемом и обслуживанием туристов, базирующуюся на принципах гостеприимства, осуществляемую за рамками национальных границ, субъекты которой являются участниками международного регулирования, предполагающую выбор форм международного регулирования (наиболее вероятно функционирование в форме ТНК), обеспечивающую достижение конкурентных преимуществ за счет взаимодействия международного капитала, рабочей силы и технологий, за счет переноса воспроизводственных процессов из одной страны в другую путем прямых иностранных инвестиций, обладающую хозяйственными взаимосвязями в форме трансграничных цепочек, реализующую взаимодействие в виде интегрированных цепей (франчайзинга).

Таким образом, под индустрией гостеприимства следует понимать предпринимательскую деятельность в области туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса, общественного питания, культурно-

развлекательного, спортивно-оздоровительного и транспортного сектора, связанную с приемом и обслуживанием туристов, опирающаяся на принципы гостеприимства. В индустрию гостеприимства включаются как специализированные, так и инфраструктурные компоненты. Важной современной тенденцией развития индустрии гостеприимства является транснационализация предпринимательства в рассматриваемой сфере, выраженная в виде прямых иностранных инвестиций, а также обладающая хозяйственными взаимосвязями в форме трансграничных цепочек, реализующая взаимодействие в виде интегрированных цепей (франчайзинга).

1.2. Особенности организации предпринимательства в сфере общественного питания

Индустрия общественного питания в России представляет собой множество предприятий с различным уровнем обслуживания, качеством продукции, разнообразием используемого оборудования. Они формируют механизм удовлетворения потребностей населения в организации питания и досуга. Свидетельством этому является закрепление термина «общественное питание» в ГОСТ Р 50647-2010 «Услуги общественного питания. Термины и определения»: это «самостоятельная отрасль экономики, состоящая из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующую питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятии общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг» [3].

В то же время стоит отметить, что отрасль общественного питания не выделена в общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД) как отдельная отрасль, она определяется как подотрасль (подсистема) торговли, специализирующаяся на производстве и реализации готовой к потреблению пищи и на обслуживании процесса

потребления пищи населением [4]. Это положение закреплено в Концепции развития внутренней торговли товарами народного потребления Министерства торговли РФ, где в качестве одной из составляющих внутренней торговли выделяется система общественного питания [61, с. 943].

Общественное питание как отрасль экономики имеет ряд особенностей.

1. Общественное питание объединяет три фазы общественного воспроизводства: производство, обмен (обращение) и потребление. Большая часть продукции, производимая на предприятиях отрасли, здесь же реализуется и потребляется [10, с. 236].

2. Специфичность продукта общественного питания, который состоит из двух основных элементов: непосредственно продукция кухни и услуг по организации её потребления. Продукция – это совокупность производимых и реализуемых блюд, кулинарных и кондитерских изделий, полуфабрикатов и покупных изделий. Услуги по организации потребления представляют собой совокупность действий и усилий персонала по доведению продукции до потребителя; они характеризуются неосязаемыми показателями, позволяющими оценить уровень подготовки персонала (вежливость, внимательность, быстроту обслуживания), и материальными, осязаемыми свидетельствами (внешний вид персонала, оформление интерьера, сервировка стола и т. д.) [39, с. 162].

3. Региональная неоднородность в развитии общественного питания. Данная особенность проявляется не только в дифференциации уровня развития данной отрасли экономики по регионам Российской Федерации, но и в существенной дифференциации внутри регионов. Так, динамика и структура рынка Москвы или Санкт-Петербурга существенно отличается от средней по городам России.

4. Сеть предприятий общественного питания включает огромное количество субъектов хозяйствования. Большинство предприятий являются коммерческими, но наряду с этим существует и социальное

питание: столовые при производственных предприятиях, студенческие и школьные столовые [10, с. 195].

5. Быстрое развитие кейтеринговых компаний, занимающихся исключительно обслуживанием торжеств, банкетов с предоставлением продукции кухни.

6. Степень удовлетворения спроса на услуги общественного питания характеризуется повышенной субъективностью и комплексностью представлений о потребительских свойствах услуги по сравнению с розничной торговлей и сферой бытовых услуг. Здесь спрос формируют, прежде всего, привычка проводить досуг, соображения престижа, статуса, моды и другие субъективные качества [36, с. 143].

7. Общественное питание – это отрасль, где успех реализации основного продукта зависит не только от предоставления основной услуги (организация потребления продукции), но и от оказания дополнительных услуг (например, организация проведения банкетов).

8. Зависимость качественных и количественных показателей деятельности предприятий общественного питания от их местоположения. В сфере общественного питания расположение объекта имеет несколько значений: 1) место оказания услуги, которое зависит от расположения предприятия или пункта, где происходит контакт с клиентом; 2) маркетинговый канал реализации услуги, от которого зависит тип предприятия (фаст-фуд, объект придорожного сервиса, закрытый ресторан и т. п.); 3) привлечение внимания клиентов к достопримечательностям, природным и рекреационным ресурсам соответствующей территории, что в итоге определяет фирменный стиль предприятия общественного питания.

9. Услуга общественного питания имеет частный характер, так как предоставляется конкретному потребителю [63, с. 158].

В настоящее время уровень развития предприятий общественного питания достаточно высок. Растёт число новых предприятий, увеличивается

их товарооборот, происходят качественные изменения, внедряются новые технологии производства и сервиса.

В настоящее время в различных источниках можно встретить несколько вариантов сегментации рынка общественного питания. В статье И.В. Микарлян и в других источниках приводятся классификации рынка общественного питания, основанная на разделении рынка на три основных сегмента:

1. Питание:

- рестораны *casual dining* – обычно рестораны среднего ценового сегмента без выраженной тематики; как правило выбираются по принципу географической близости;

- кафе – выбираются по принципу географической близости для того, чтобы перекусить или провести время в ожидании чего-либо (сеанса в кинотеатре, встречи и т.д.);

- столовые – заведения с полным или частичным самообслуживанием, ориентированные на демократичные цены при относительно невысоком качестве еды; как правило формируются при предприятиях или коммерческих кластерах для обслуживания работников предприятий;

- фаст-фуд – заведения общественного питания, нацеленные на быстрое обслуживание посетителя, как правило, отличаются демократичными ценами;

- стрит-фуд – «уличная еда», ориентированное на быстрое обслуживание при низком уровне цен;

2. Досуг;

- рестораны *fine dining* – рестораны высокого ценового сегмента, предлагающие посетителям уютную атмосферу, высокое качество обслуживания и эксклюзивное меню; обычно географическая близость не имеет значения для клиентов, решение о посещении принимается на основании приверженности кухне данного заведения, его статуса и т.д. Как

правило, в таких заведениях люди проводят значительно больше времени, чем в ресторанах casual dining;

– тематические кафе, бары, пабы – заведения, имеющие определенную тематику, зачастую без обширного меню, но предлагающие гостям уютную атмосферу, эксклюзивное меню и хорошее обслуживание;

3. Смешанные:

– кофейни, кондитерские – заведения с уютной атмосферой, не предлагающие широкого меню кухни, однако ориентированные на узкий продуктовый ряд; обычно выбираются по принципу географической близости, однако время пребывания гостя обычно больше, чем в обычном кафе;

– сетевые заведения бюджетного сегмента – например, рестораны японской кухни, предлагающие демократичные цены, которые привлекают компании молодежи [37].

Структура современного рынка общественного питания России представлена на рис. 2.

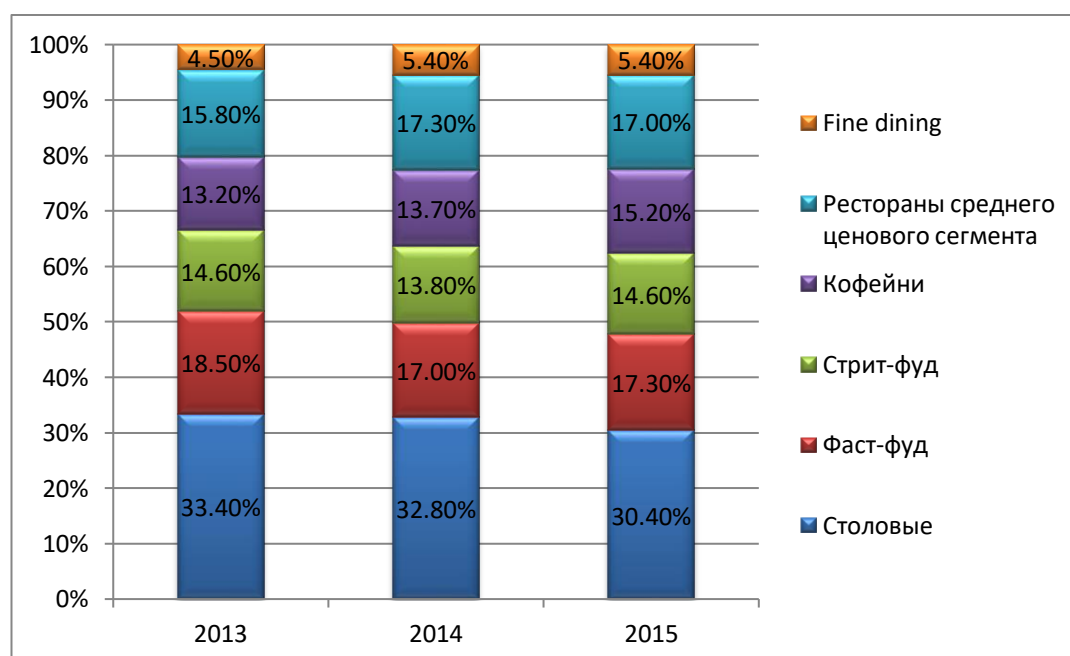


Рис. 2. Структура рынка общественного питания (составлено автором по [38])

Рассмотрим основные тренды и тенденции рынка общественного питания России.

Вслед за падением реальных доходов населения России, начиная с 2014 года (5% в 2016), наблюдается рост оборота денежных средств системы общественного питания России: с 781,4 млрд. рублей в 2010 году оборот рынка общественного питания возрос до 1348,9 млрд. рублей в 2016 году (рис. 3).

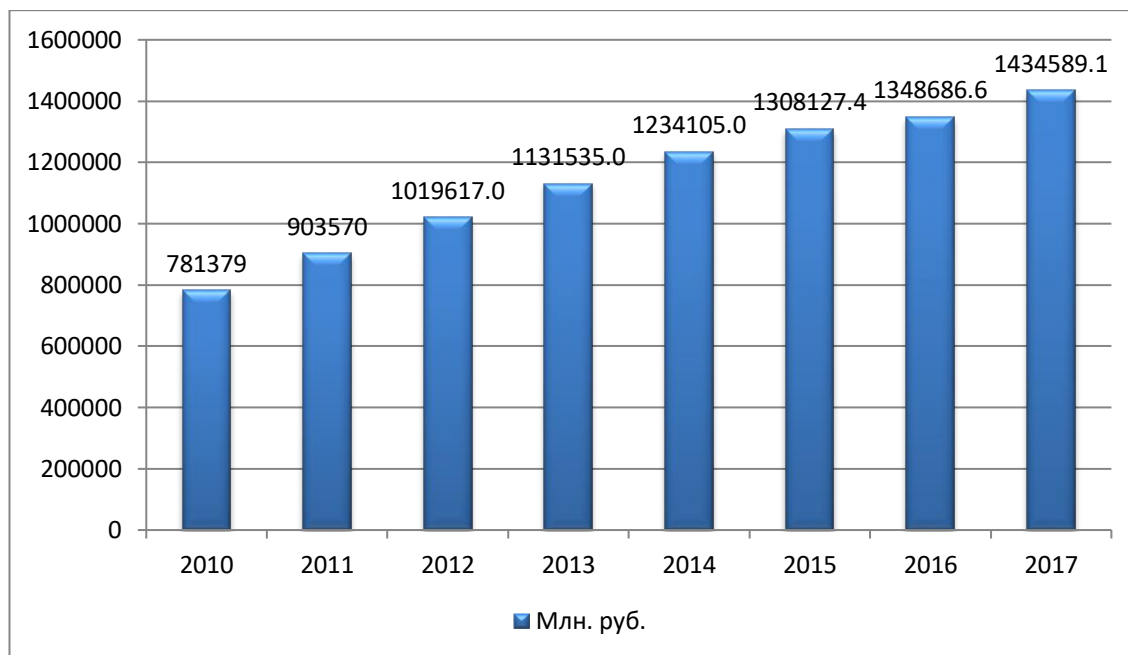


Рис. 3. Динамика оборота общественного питания в России в 2010-2017 гг., млн. руб. (составлено автором по [66])

Оборот общественного питания за 2017 г. составил 1424,6 млрд. руб.

Однако прирост общественного питания по методике статистического учета рассчитывается в сопоставимых ценах, и динамика прироста оборота общественного питания в рассматриваемый период характеризуется разнонаправленностью (рис. 4).

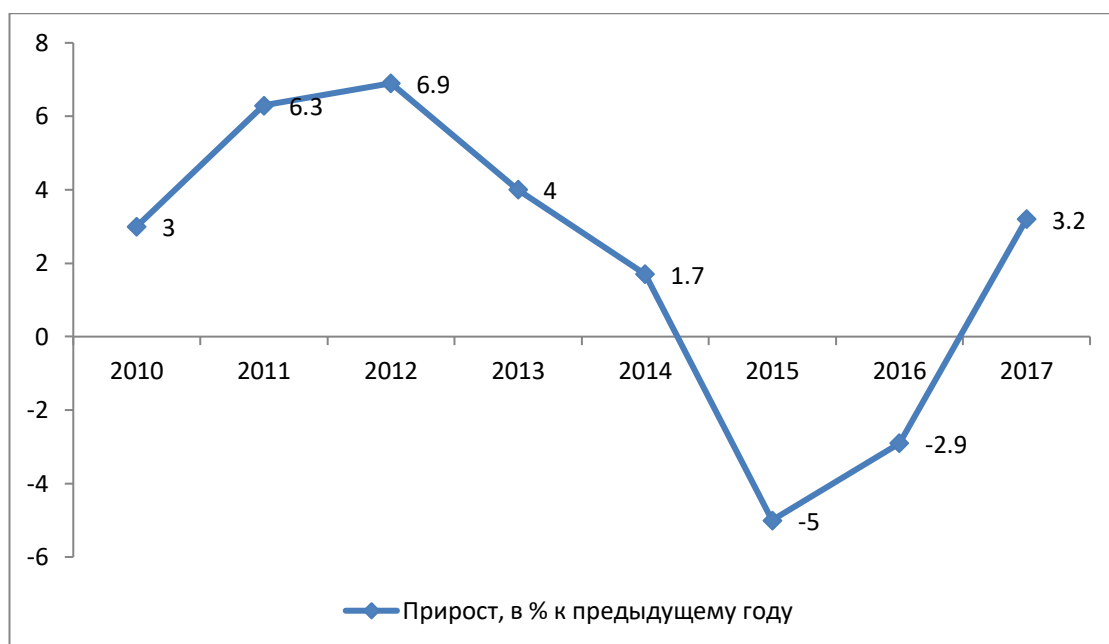


Рис. 4. Прирост оборота общественного питания (в сопоставимых ценах, %) (составлено автором по [66])

Таким образом, в связи с падением платежеспособного спроса населения оборот общественного питания в 2015 г. снизился на 5% к уровню предыдущего года (в сопоставимых ценах), далее в 2016 г. произошло его восстановление, однако прирост все еще находился в отрицательной зоне (-2,9%). По итогам 2017 г. отрасль общественного питания вышла из спада, и прирост оборота общественного питания составил 3,2%.

По данным РБК. research в числе наиболее пострадавших сегментов российского рынка общественного питания в 2015-2016 гг. оказались рестораны среднего ценового сегмента, которые по итогам 2016 года показали падение на уровне 12,4% [54]. Снижение доходов населения спровоцировал значительный спад потребительского спроса. Большинство потребителей стало предпочитать походу в ресторан более экономичный вариант препровождения досуга.

В связи с введением продуктового эмбарго, контрсанкций, инфляции и девальвации рубля, в России закрылись сети ресторанов быстрого питания Wendy's, Carl's Junior, Марукамэ. Кроме того, с рынка ушли еще несколько крупных брендов, отказавшихся от идеи развития в России. В кризисный год

закрылись Pretzelmaker, Wetzel's Pretzels, Great American Cookies, рестораны американской сети Quiznos и австралийская сеть общественного питания Country Chicken. Рынок общепита в Москве сократился на 15%, в Санкт-Петербурге сокращение ожидается до 25%. Самым пострадавшим сегментом в кризис стали рестораны формата casual dining. Число заведений среднего ценового сегмента сократилось более чем на 250 за год.

Еще одна тенденция рынка общепита, заложенная в трудный экономический период - рост сетевых заведений. Сети, несмотря на кризис, продолжают экспансию.

На рынке сетевых игроков общественного питания также можно выделить ряд сегментов (типов), обусловленных масштабом представленности сети: это глобальная сеть, сеть, представленная в России и странах СНГ, общероссийская или федеральная сеть, региональная и локальная (местная). Характеристика данных типов сетей представлена в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика сетевых форматов заведений общественного питания
(составлено автором)

Тип сети	Характеристика сети	Количество сетей (на конец 2016 г.)	Количество сетевых точек	Представители
Глобальная	Сеть, работающая на рынках нескольких стран, при этом оборот сети формируется рядом стран, а количество точек в разных странах сопоставимо. В ряде случаев к глобальным компаниям относились сети, деятельность которой не ограничена лишь присутствием на территории России и	61	6657	McDonald's, Baskin-Robbins, Subway, Burger King, KFC и др.

	странами СНГ, вне зависимости от количества ресторанов, открытых в данных странах.			
Россия и страны СНГ	Российские компании, осуществляющие свою деятельность как в России, так и на территории некоторых странах СНГ. Оборот сети формируется преимущественно за счет деятельности компании в России.	25	2409	«Евразия», «Шоколадница», «Ташир-пицца» и др.
Федеральная (национальная или общероссийская)	Российские компании, осуществляющие деятельность в ряде федеральных округов России. При этом оборот сети формируется за счет нескольких ФО, а количество точек в разных ФО сопоставимо	92	4081	«Чайная ложка», «Теремок», «Восточный базар», «YamKee», «Япоша», «Ёлки-Палки» и др.
Региональная	Компании, работающие в рамках нескольких регионов или в пределах одного федерального округа	67	1298	«Viva la Pizza», «Му-Му», «Подорожник», «Рис» и др.
Локальная (местная)	Компании, работающие в рамках одного или нескольких городов, расположенных в пределах одного субъекта РФ	257	1509	«Чайхона №1», «Healthy food», «Хит-дог», «PandoHit», «Воккер» и др.

Динамика структуры российского рынка сетей общественного питания в зависимости от их типа за I полугодие 2014 г. – май 2016 г. представлена на рис. 5.

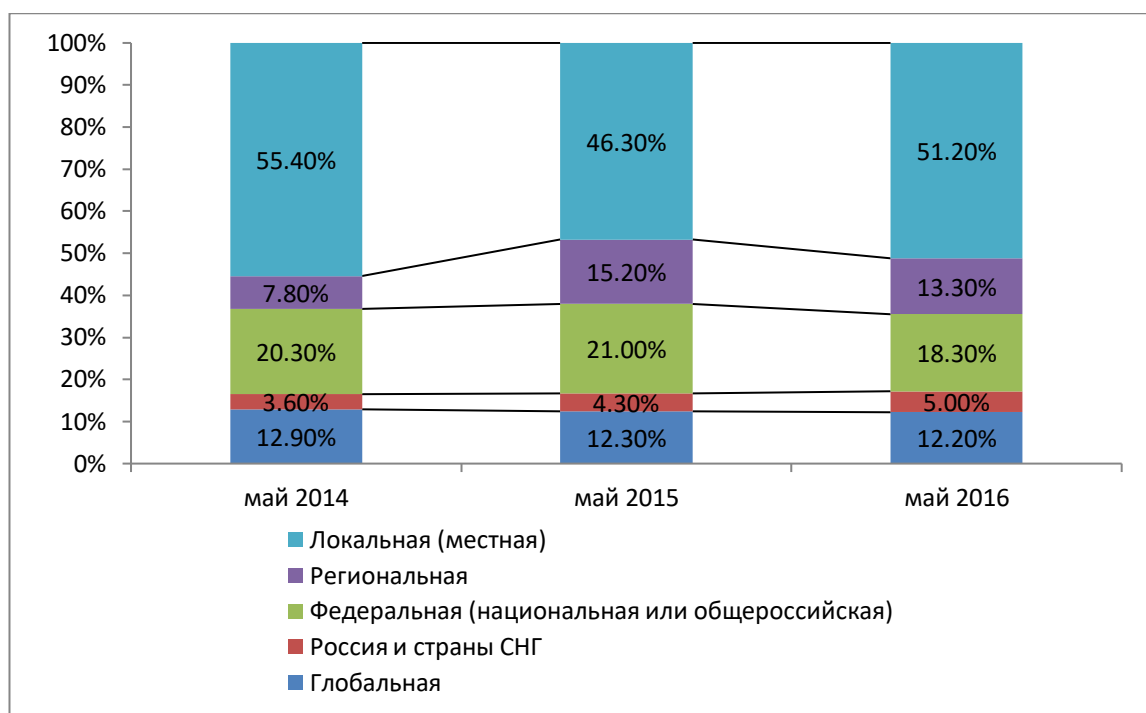


Рис. 5. Динамика структуры российского рынка сетей общественного питания в зависимости от их типа за I полугодие 2014 г. – май 2016 г, % от общего количества сетей соответствующего типа (составлено автором по [54])

Как можно заметить из представленных на рис. 5 данных, в 2015-2016 гг. существенно увеличилась доля локальных (местных) сетей общественного питания и незначительно – доля сетей, представленных в России и странах СНГ, Остальные сетевые форматы снизили свои доли присутствия на рынке общественного питания, наибольшее снижение – у региональных сетей.

По данным на май 2016 года в структуре российского сетевого рынка общественного питания 12,2% операторов приходится на глобальных игроков. При этом если в предыдущие периоды доля международных сетей ежегодно демонстрировала рост, то за прошедший год снизилась на 1,1%. На место брендов, покинувших российский рынок, пришли лишь три новых иностранных игрока – итальянские пиццерии «Аличе пицца» и Scrocchiarella, работающие в формате free flow, а также ирландская кофейня The Bagel Bar, открывшаяся в Москве по франчайзингу. Для сравнения, в 2014 году свои первые точки в России открыли 11

международных сетей. Охлаждение интереса иностранцев к инвестированию в бизнес в стране во многом обусловлено нестабильностью экономической и геополитической ситуаций, существенно повышающих риски компаний, а также падением рублевых прибылей при пересчете в иностранную валюту.

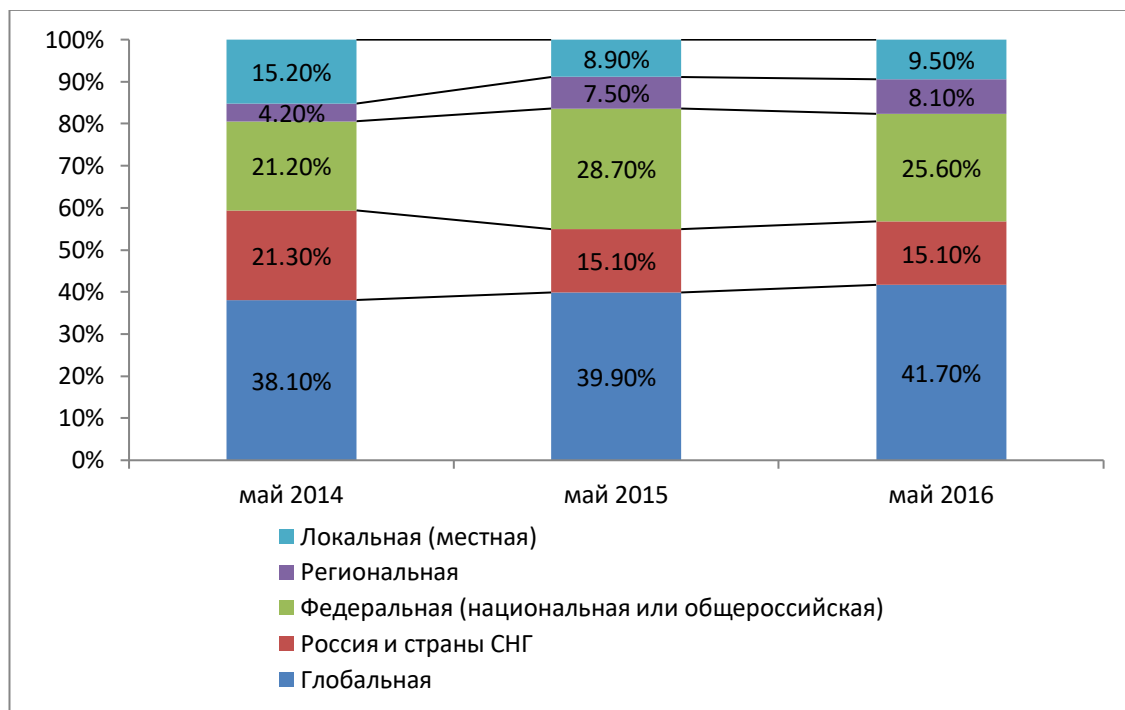


Рис. 6. Динамика структуры российского рынка сетей общественного питания в зависимости от их типа и количества точек за I полугодие 2014 г. – май 2016 г., % от общего количества сетевых заведений соответствующего типа (составлено автором по [54])

Если рассматривать структуру рынка сетевых форматов в размере числе заведений, то лидером являются глобальные сети. На международных операторов приходится 41,7% всех ресторанов в стране (рис. 6). При этом их доля продолжила расти и в 2015 году. Следует отметить таких крупнейших международных игроков, как KFC, Burger King и McDonald's, которые увеличили представленность в России в 2016 г. соответственно на 93, 84 и 69 точек питания. В числе преимуществ подобных иностранных компаний – сила бренда и многолетний опыт сетей, позволяющий наладить безупречные бизнес-процессы в каждом вновь открытом ресторане.

Как можно заметить, растет доля локальных сетей (по количеству заведений), в 2016 г. она составила 9,5%, что на 0,6 п.п. больше, чем в 2015 г.

На сегодняшний день каждый третий из действующих сетевых ресторанов в России открыт глобальной сетью, с использованием бизнес-модели франчайзинга.

По данным агентства «Infoline-Аналитика», растет объем российского рынка ресторанов с системой самообслуживания: по итогам 2017 года рост составил 11,5%, превысив 480 млрд руб., причем наиболее динамичный рост продемонстрировала сеть Burger King, увеличившая продажи на треть [50].

Наиболее устойчивым к кризису оказался сегмент фаст-фуд ресторанов, что не удивительно в условиях снижения доходов населения и ориентации на демократичные форматы общепита. Согласно данным опроса РБК.research, востребованность данного сегмента среди опрошенных россиян за последние два года возросла – с 68% в 2014 году до 74,3% в 2016 году, – что отчасти обусловлено перетоком аудитории из более дорогих форматов. Тем не менее, чтобы отстоять имеющиеся позиции, рестораторам пришлось приложить немало усилий по оптимизации бизнес-процессов и увеличению активности посетителей.

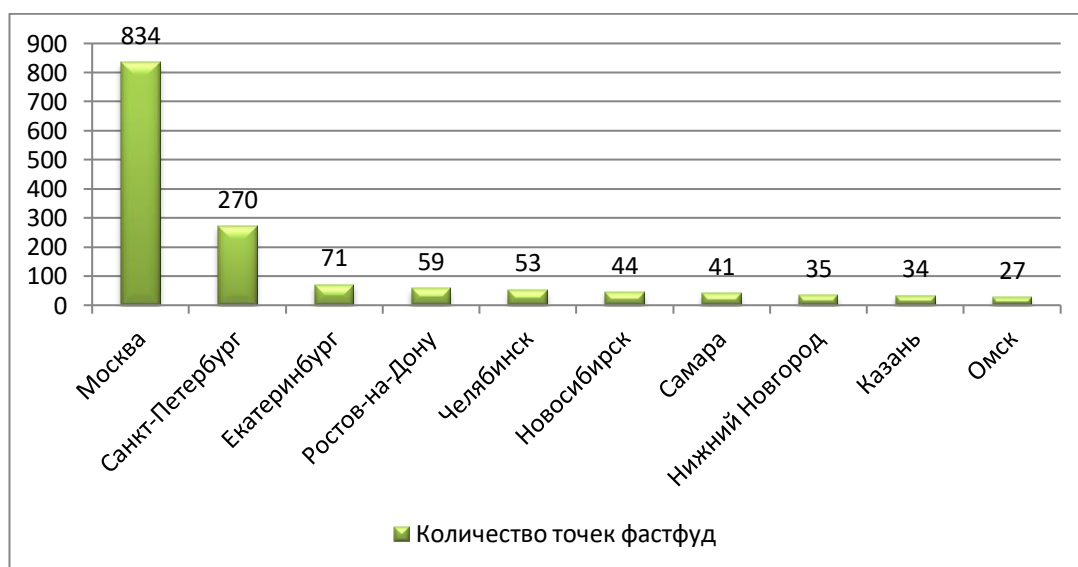


Рис. 7. Количество фастфуд-заведений (города России с наибольшим числом фастфуд-точек) (составлено автором по [13])

Говоря о территориальной расположенности предприятий общественного питания, стоит отметить, что по данным «Вести: Экономика», на 12% населения, проживающего в Москве и Санкт-Петербурге, приходится порядка 70% фастфуд-заведений страны.

Территориальная диспропорция отрицательно влияет на качество быстрого питания в регионах, но свидетельствует о высоком потенциале для роста. По количеству заведений фастфуд лидируют Москва и Петербург, а на третьем месте – Екатеринбург. В числе лидеров – Ростов-на-Дону, Челябинск, Екатеринбург и Самара (рис. 7).

В региональном разрезе рынок фастфуда можно назвать олигопольным, поэтому проблемы одной компании могут привести к перераспределению рынка среди других сетей. Так, например, McDonald's в последние годы привлекает повышенное внимание Роспотребнадзора на фоне стремительного развития его прямого конкурента – сетки Burger King.

Таким образом, можно определить, что ведущие компании в сфере общепита учитывают мировую тенденцию ориентации на вкусную и дешевую еду и расширяют географию присутствия.

Еще одной важной тенденцией рынка общественного питания является расширение использования различных технологических решений, которые, с одной стороны, позволяют существенно облегчить бизнес-процессы в бизнесе всех видов предприятий общественного питания, с другой стороны, являются фактором привлечения посетителей и усилением их лояльности. Как правило, такие нововведения связаны с внедрением IT-технологий с помощью смартфонов, планшетов или компьютеров в различные стадии рабочих процессов компании. Одним из самых популярных технологических решений является использование электронного меню. Преимущества электронной версии, в сравнении с классической бумажной, очевидны. Во-первых, в таком меню можно легко обновить какую-либо позицию, и для это не нужно обновлять абсолютно все бумажные экземпляры. А во-вторых, это повышает интерес со стороны посетителей,

ведь благодаря таким технологиям можно узнать всю интересующую информацию о том или ином блюде (состав и калорийность), а также просто поиграть в различные игры в ожидании своего заказа (рис. 8).



Рис. 8. Примеры электронного меню

Помимо электронных меню, очень часто используются специальные мобильные терминалы, которые существенно облегчают процесс выбора необходимых товаров и непосредственное оформления заказа. Теперь необязательно ждать официанта, достаточно просто выбрать необходимые товары и оформить заказ: информация автоматически отправится менеджеру заведения. Первым данную инновацию на российском рынке ввел McDonald's (рис. 9).



Рис. 9. Пример терминала для заказа еды

Сейчас во многих ресторанах также можно встретить использование технологии QR-кодов. Это специальные двухмерные коды, отсканировав которые, посетитель попадает на соответствующую страницу компании – это может быть меню, новости или различные акции. QR-коды, как правило, размещают на чеках или просто на буклетах, которые лежат на столах. Данное нововведение существенно повышает интерес к ресторану со стороны покупателей. Самой крупной компанией, использующей технологию нанесения QR-кодов, является McDonald's (рис. 10). Также данную технологию широко применяет сеть японских ресторанов «Тануки» [58, с. 101-102].



Рис. 10. Примеры использования QR-кодов

С учетом роста популярности рынка электронных устройств (смартфонов, планшетов), многие рестораны разрабатывают собственные мобильные приложения. Такие приложения предоставляют актуальную информацию о всех работающих точках сети (время работы, адрес), различных новостях компании и проводимых акциях. К тому же, некоторые приложения предоставляют информацию о программах лояльности, а именно, текущий баланс баллов, все пополнения и списания, а также прогноз сгорания баллов. Почти все компании разрабатывают свои приложения сразу под две платформы: iOS и Android.

Наряду с мобильными приложениями набирают популярность и мобильные программы лояльности (МПЛ). Их отличительной особенностью в сравнении с классическими программами лояльности является полное отсутствие физических носителей (пластиковых карт). Теперь для участия в программе лояльности необходимо просто установить соответствующее

приложение и показывать его при каждом заказе. МПЛ имеют ряд преимуществ. В первую очередь, они повышают узнаваемость бренда и выделяют компанию среди конкурентов. Сейчас рынок интернет-технологий демонстрирует стремительный рост, и использование этого тренда в своей стратегии позволит компаниям добиться более высоких результатов. Во-вторых, мобильные программы создают клиентскую базу компании в считанные секунды, минуя заполнение анкет. Доступ к такой базе позволяет компании информировать своих клиентов о новостях и акциях, совершая звонки и рассылая смс-сообщения. Очевидно, что МПЛ хорошо приветствуются посетителями, ведь именно такие программы лояльности имеют преимущество в цене. Вдобавок, мобильные программы лояльности предоставляют более структурированную информацию о сети ресторанов (адреса, меню, время работы и др.) [52, с. 108].

Также важной тенденцией в организации бизнеса в общественном питании является использование социальных медиа в качестве маркетингового инструмента продвижения услуг предприятия общественного питания. Отслеживание мнения потенциальных посетителей с целью нивелирования негатива, тестирование ассортимента, привлечение внимания социально-активной аудитории россиян к всевозможным акциям – все это лишь некоторые аспекты применения социальных медиа. Стоит отметить, что в условиях ограниченного бюджета на рекламу, который чаще всего попадает под сокращение в условиях кризиса и падения продаж, рестораторы вынуждены более активно использовать собственные группы, сообщества в социальных сетях для проведения маркетинговых акций [8, с. 15].

Таким образом, подводя итог, отметим следующее. Индустрия гостеприимства - это предпринимательская деятельность в области туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса, общественного питания, культурно-развлекательного, спортивно-оздоровительного и транспортного сектора, связанная с приемом и обслуживанием туристов, опирающаяся на принципы

гостеприимства. В индустрию гостеприимства включаются как специализированные, так и инфраструктурные компоненты. Важным специализированным компонентом индустрии туризма является сфера общественного питания.

Для рынка общественного питания в целом характерны следующие тенденции: рост сетевых форматов предприятий общественного питания, преобладание неценовых факторов конкуренции, таких как интерьер заведения, кухня, скорость и качество обслуживания, ассортимент блюд и т. д.; наличие умеренных барьеров входа на рынок, что способствует увеличению числа конкурентов в дальнейшем; развитие предприятий сегмента фаст-фуд; внедрение информационных технологий в бизнес-процессы; использование социальных медиа для продвижения услуг предприятия общественного питания.

Кроме этого, важными тенденциями рынка общественного питания является консолидация участников рынка общественного питания – использование интеграционного взаимодействия крупного и малого бизнеса за счет развития сетей франчайзинга.

ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ ФРАНЧАЙЗИНГА И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

2.1 Понятие и сущность франчайзинга

Главной целью предпринимателей, желающих основать свой бизнес, является получение как можно большего объема прибыли, чего можно добиться посредством производства товаров и услуг высокого качества, рационально сформированной организационной структуры, квалифицированного персонала и др. Однако главным аспектом привлечения большей клиентуры, а, соответственно, и дохода, является узнаваемость бренда. Для того что бы достичь высоких результатов и сохранить их требуется осуществление вложений в деятельность организации, подходящее образование, наработанный опыт в данной сфере, позволяющий руководству принимать грамотные решения, направленные на снижение различного рода рисков, возникающих в ходе функционирования организации. Однако, зачастую, бизнесмены, которые только начинают свое дело и не имеют опыта в ведении бизнеса, занимаются продвижением организации неэффективно и терпят неудачи.

Для того, чтобы оградить себя от существенных убытков, начинающим предпринимателям следует обратить свое внимание на возможность приобретения франшизы, так как вероятность получения убытков по результатам деятельности у фирм, созданных в рамках франчайзинга значительно ниже, чем у отдельных вновь образованных предприятий [5, с. 968].

В Российской Федерации термин "франчайзинг" законодательно не закреплён. В качестве альтернативы в Гражданском кодексе можно рассматривать главу 54, где данное понятие заменено на коммерческую концессию [1]. Взгляды исследователей в вопросах соотношения данных понятий расходятся. Первые считают, что термин «франчайзинг» по смысловому значению охватывает больше «коммерческой концессии», а

вторые говорят, что они равны между собой. В зарубежных странах рассматриваемый термин применяется по-разному. Например, Республика Молдова и Великобритания пользуются термином "франчайзинг", а такие страны как Бельгия, Франция и Швейцария употребляют в своей речи "коммерческая концессия" [7, с. 69].

В статье 1027 ГК РФ раскрывается понятие договора коммерческой концессии, где с одной стороны (правообладатель) должен предоставить второй стороне (пользователю) за денежное или иное вознаграждение на определённый период или без указания такового право использовать в предпринимательской деятельности пользователя набор принадлежащих правообладателю особых прав, в том числе право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие включенные в договор объекты исключительных прав, в том числе на коммерческое обозначение, секрет производства. В качестве участников данных отношений выступают индивидуальные предприниматели (ИП) и юридические лица различных форм.

Слово «франчайзинг» пошло от английского слова «franchising», значениями которого являются «право», «привилегия». Российская интерпретация данного понятия звучит, как «способ организации бизнес-отношений между независимыми компаниями и/или физическими лицами, в рамках которой одна из сторон получает от другой официальное разрешение на использование знака обслуживания, фирменного стиля, деловой репутации, ноу-хау и готовой бизнес-модели за определенную плату роялти» [29, с. 15].

В литературе встречаются и иные определения понятий «франчайзинг» и «франшиза». К примеру, в своем исследовании Ксениди И.Д. предлагает следующие определения рассматриваемых терминов:

- франчайзинг - это вид отношений между субъектами рынка, при котором одна из сторон передаёт второму участнику отношений за

определенную плату, конкретный вид бизнеса, прибегая к готовой бизнес-модели его ведения;

- франшиза является объектом договора франчайзинга, комплексом благ, необходимых для создания и ведения бизнеса [30, с. 292].

Следующий автор, Гучев И.А., определяет для себя франчайзинг как вид взаимодействий между рыночными субъектами, при которых одна сторона предоставляет другой стороне за оговоренную плату особое право на использование своей торговой марки и/или имени и помимо этого передается сама технология ведения бизнеса и прочая коммерческая информация, для производства и реализации товара или услуги, следуя прописанным правилам [14, с. 23].

Толкаченко Г.Л. и Федоров Л.В. в своем общем труде подразумевают под франчайзингом систему согласований, при которой владелец торгового знака, торговой марки или авторского права предоставляет право другой фирме пользоваться их разработками при соблюдении оговоренных требований [63, с. 134].

Из определения Звановой Т.В. и Крикунова Е.Л. владельцы торговых знаков, марок или авторских прав называют «франчайзерами», а фирму, которой предоставляется право пользования предоставленными им разработками, называют «франчайзи» [21, с. 32].

В работе Ковровой О.Г. и Кирюшиной Л.Н. под франчайзингом понимается смешение модели крупного и малого предпринимательства, при котором крупные фирмы (так называемые «родительские», франчайзеры), заключают контракт с небольшими организациями («дочерними» компаниями, предпринимателями, т.е. «франчайзи») на право работать под именем франчайзера [25, с. 124].

Евдокимова И.С. под франшизой подразумевает комплекс благ, предоставляющий юридическим и частным лицам право пользования именем, авторскими разработками, моделью бизнеса франчайзера [16, с. 22].

Если дополнить и систематизировать приведённые выше определения, получим оптимальную, на наш взгляд, трактовку термина «франчайзинг». Франчайзинг это способ организации и реализации предпринимательской деятельности, подразумевающий под собой систему взаимодействий, прописанных в договоре франчайзинга и других сопутствующих документах. Франшизой же, как правило, называют комплекс исключительных прав, передаваемых по договору.

Использование франчайзинга позволяет фирме оптимизировать и усовершенствовать свою деятельность. Общепринято, что предприниматели, использующие франчайзинг, ставят перед собой три стратегические цели, представленные на рисунке 11.



Рис. 11. Стратегические цели франчайзера (составлено автором)

Наращивание темпов роста характеризуется ситуацией, при которой мест реализации продукции становится более чем достаточно, а операционные расходы на продуктивную работу сети начинают сильно беспокоить собственников и вкладчиков, так как на это уходит большая часть прибыли фирмы.

В России есть организации, включающие в себя более 150 предприятий, и для них это проблема является наиболее актуальной в ближайшей перспективе. Фирмам, планирующим стремительный рост,

необходимо определить размер собственной сети, а в последствие улучшаться, прибегая к франчайзингу. При этом можно уменьшить расходы практически на всех операционных затратах, например, содержании помещений, зарплате сотрудников, налогов, отчислений на фонд оплаты труда, и др., так как все выше перечисленное ложится именно на франчайзи [19, с. 53].

К функциям, которые должен выполнять франчайзер, можно отнести обеспечение наличия необходимого объема продукции или сырья на собственном складе и предоставление помощи франчайзи при организации франчайзингового бизнеса, а также в процессе его работы.

Как было отмечено ранее, важной тенденцией является транснационализация бизнеса за счет региональной экспансии, выражающующейся в масштабной сети, состоящей из отдельных предприятий, магазинов или офисов, расположенных в разных регионах, однако такую сеть поддерживать не выгодно в связи с высокими операционными расходами. Помимо прочего, любой регион России имеет особенную экономику, администрацию, а также социальную и культурную специфику. Франчайзинговая модель даст возможность, помимо экономии на расходах по поддержанию работы сети, принимать во внимание особенности каждого региона.

Немаловажным является укрепление бренда. Торговая марка образуется посредством значительных затрат на рекламу, но существует и иной способ: построение сильной фирменной сети. Если предпочтение отдастся второму варианту, необходимо сформировать чёткую запоминающуюся концепцию и общий ассортимент (продуктов или услуг) так, чтобы есть в действительности приобрела вид «фирменной» или, другими словами, стала единой. В организациях собственный ассортимент реализуемых товаров может отличаться, а общая концепция бывает размыта, что является недопустимым для предприятий, построенных по принципу франчайзинга [31, с. 8].

Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что каждый предприниматель, будь он франчайзером или франчайзи, имеет определенные преимущества при использовании франчайзинговой бизнес-модели.

При заключении сделки по приобретению франшизы, в договоре прописываются обязанности обоих партнеров (табл. 3).

Таблица 3

Обязанности франчайзера и франчайзи [47, с. 41]

Франчайзер	Франчайзи
- помощь в выборе первичных услуг и места; - помощь в подготовке кадров; - помощь в подготовке к открытию предприятий, а именно: осуществление планирования и оснащение производственных, подсобных и складских помещений. подготовка необходимого оборудования, работа транспорта, подбор стандартной номенклатуры товаров, помощь в проведении лизинговых и арендных операций; - оказание фин. поддержки; - мониторинг рынка; - реклама и продвижение; - помощь в производстве: - консультирование по вопросам планирования, управления, учета; - контроль за качеством услуг	- формирование основной части капитала предприятия из собственных средств: - соблюдение стандартов производства и реализации, прописанных в договоре франчайзинга; - соблюдение соответствия стандартам деятельности подразделений, входящих в компанию, маркетинговых мероприятий по продаже товаров и предоставлению услуг; - оплата вступительного взноса, периодических отчислений (роялти) и др. регулярных платежей

Соблюдение своих обязанностей сторонами сделки обеспечит им получение следующих возможностей:

а) для франчайзера проданная франшиза будет означать увеличение производства и реализации товаров и услуг, поможет привлечь дополнительные финансовые ресурсы от франчайзи, не подвергая собственный капитал риску, а также повысить свою значимость и увеличить долю, занимаемую на рынке. Помимо прочего, данные отношения, построенные на обратных информационных связях, что позволят обеспечить непрерывный обмен опытом и получение новых знаний, направляемых на оптимизацию ведущейся деятельности. Более эффективное использование

производственных площадей и помещений, значительное снижение издержек за счет эффекта масштаба и превращение действующего подразделения в франчайзи, позволят повысить эффективность деятельности франчайзера;

б) для франчайзи существенной выгодой будет являться получение дополнительного дохода от использования известной торговой марки, имиджа, ноу-хау, другой интеллектуальной собственности франчайзера, его деловых связей. Открытие собственного франчайзингового предприятия, использование накопленного франчайзером опыта, как положительного, так и отрицательного, применение эффективной структуры производства и продаж, получение стандартного набора услуг, необходимых для открытия фирмы, а также методов ведения бизнеса по аналогии с работой франчайзера, обеспечивает стабильную деятельность и грамотное продвижение приобретенной франшизы на рынке. Помимо прочего, постоянная консультативная поддержка со стороны франчайзера позволяет франчайзи осуществлять управление своей фирмой более рационально и существенно снизить имеющиеся риски [21, с. 33].

Обязательные выплаты для франчайзи в пользу франчайзера, предусмотренные договором франчайзинга – это паушальный взнос, роялти, расчеты за предоставление франчайзером продукции и услуг, иные отчисления. Паушальный платёж является зафиксированной в договоре суммой приобретения франшизы, согласованной между франчайзером и франчайзи. Роялти, в свою очередь, представляет собой периодические платежи, считающиеся от стоимости продаж [6, с. 4031].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в современной литературе не существует единого понятия франчайзинга. В разных странах данный термин употребляется либо как «франчайзинг», либо как «коммерческая концессия». Однако его значение, в целом, совпадает: франчайзинг это способ организации и реализации предпринимательской деятельности, подразумевающий под собой систему взаимодействий, прописанных в договоре франчайзинга и других сопутствующих документах.

В свою очередь под франшизой понимается набор прав, передающихся франчайзеру по договору, процесс заключения которого является строго регламентированным.

2.2. Виды франчайзинга, используемые в сфере гостеприимства

Практически каждый вид бизнеса можно превратить в франшизу. Международная Ассоциация Франчайзинга выделяет 70 отраслей хозяйства, в которых существует возможность применить различные виды франчайзинга. Франчайзинговые системы принимают разные формы и способны объединять различных участников данных отношений (рис. 12)



Рис. 12. Системы отношений, складывающиеся при использовании франчайзинга [14, с. 62]

Если учитывать специфику, присущую франчайзингу, следует отметить возможность выбора субъектами конкретного вида франчайзинга, являющегося наиболее оптимальным для формы их хозяйственной деятельности, занимаемого места на конкретном рынке товаров и услуг, а также стабильности самого франчайзи.

Франшиза может подразделяться в зависимости от прав, которые она предоставляет на:

- исключительную (эксклюзивное право франчайзи пользоваться франшизой на данной территории);

- неисключительную (наличие конкуренции, то есть присутствие на данной территории некоторого количества франчайзи, представляющих одну и ту же сеть и непосредственно франчайзера).

Гиганты мирового франчайзинга прибегают к следующей стратегии развития франчайзинговой сети в разных странах: в первую очередь создается собственное предпринимательство, которое некоторое время осуществляет основную деятельность, при этом изучая рынок. Если по итогам делается вывод о совместимости бизнес-подхода фирмы и рыночной среды, а также местные предприниматели готовы принять условия и работать по франшизе, то представительство франчайзинговой фирмы начинает поиск и непосредственный отбор франчайзи.

В зависимости от того что содержит франчайзинговый пакет выделяют следующие виды франчайзинга (рис. 13).

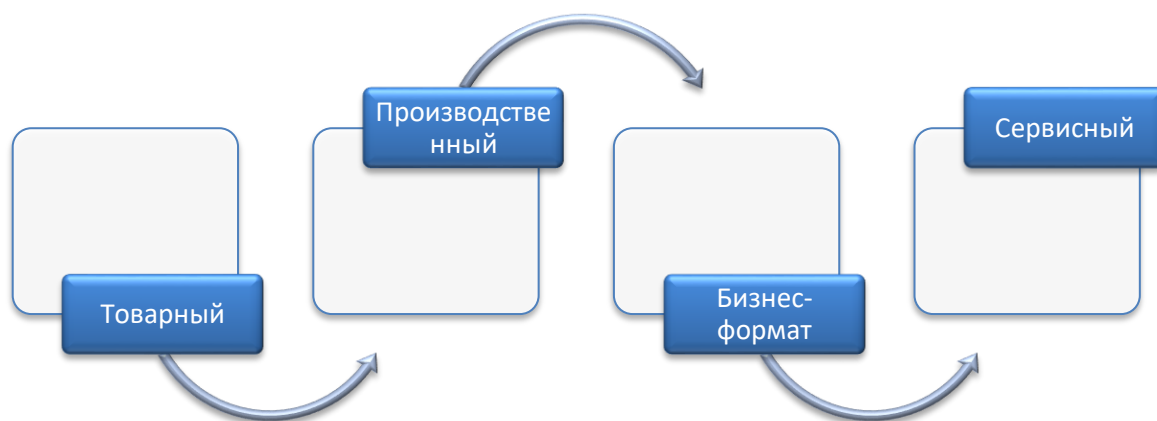


Рис. 13. Виды франчайзинга [7, с. 70]

Товарным франчайзингом называют продажу, производимых франчайзером товаров, за которыми закреплен их товарный знак. Франчайзи осуществляет их обслуживание после продажи, а в качестве правообладателя выступает производитель. Право на использование товарного знака франчайзера является основным передаваемым правом. В основном, данный вид франчайзинга используется в торговой сфере. Он применяется как относительно товаров, изготовленных самим франчайзером, так и другими компаниями, и проданных под брендом франчайзера

Производственный франчайзинг является наиболее эффективной

организацией производства конкретного вида продукции. Фирма-держатель патента на изготовление готового продукта и секрета производства сырья, осуществляет обеспечение конечного потребителя сырьем и передает права на использование этой технологии. Франчайзер является производителем сырья, однако в большинстве случаев обладатель прав - предприятие, которое не является производителем сырья или готовой продукции, и схема отношений складывается по двум другим вариантам. В наибольшей степени производственный франчайзинг используется при реализации безалкогольных напитков. Практически все предприятия, осуществляющие разлив и упаковку продукции таких известных компаний, как Coca Cola, PepsiCo и др., осуществляют свою деятельность в рамках производственного франчайзинга. При этом, франчайзер продаст франчайзи необходимые для производства концентраты, а франчайзи, в свою очередь, распределяет готовую продукцию среди местных дилеров [14, с. 27].

Для сферы общественного питания интерес представляет франчайзинг как бизнес-формат, а также сервисный франчайзинг.

При использовании франчайзинга в виде бизнес-модели франчайзер передает франчайзи придуманную технологию организации и ведения бизнеса, а франчайзи, в свою очередь, посредством заключения данного договора, становится частью общей корпоративной системы. В данном виде франчайзинга сам франчайзер может выступать в роли предприятия, чьим основным видом деятельности является добыча сырья, или же он может просто являться владельцем прав, которые посредством договора передаются франчайзи на определенных условиях. Однако, в данном случае все предприятия, задействованные в системе, обязаны действовать по единым стандартам, в общем стиле и придерживаясь внутрисистемных правил.

Франчайзинг бизнес-формата возможен только в случае, если система апробирована, зарекомендовала себя и способна к конкурентной борьбе. Главную роль, помимо торгового знака, бренда и внешнего единообразия, играет общность всех элементов деятельности, дающих возможность

определить не только франчайзера, но и качество предоставленных им продуктов, работ или услуг. Франчайзинг бизнес-формата присущ, в основном, тем сетям, которые находятся на рынке в течение продолжительного периода времени [25, с. 127].

Выработка стандартов, описание бизнес-процессов, разработка требований к системе и ее использованию, формирование модели, ее апробация и завоевание доверия потребителей, формирование системы отношения внутри сети, а также обеспечение возможности управления ростом, представляет собой сложную задачу, поскольку требует большого количества времени.

Если говорить о недостатках франчайзинга бизнес-формата, можно отметить, что в данном случае покупатель франшизы вынужден следовать установленным стандартам и правилам, не позволяющим максимизировать прибыль от бизнеса. Также, франчайзи крайне редко могут оказать существенное воздействие на решения, принимаемые по поводу централизованного маркетинга и рекламной компании.

Другим применимым для сферы общественного питания видом франчайзинга является сервисный, сочетающий в себе признаки как товарного, так и производственного франчайзинга и являющийся неким симбиозом перечисленных видов. Сервисный франчайзинг применяется в сфере услуг и его сущность состоит в том, что франчайзи предоставляется возможность заниматься определенным видом деятельности используя торговый знак франчайзера, то есть, права, которые были запатентованы франчайзером на основании договора передаются франчайзи. Это может выражаться в использовании франчайзером различных рецептов или процедур для предоставления особого вида услуг [32, с. 418].

Франчайзи обустривает свою точку по всем стандартам и требованиям, выдвинутым франчайзером, вследствие чего получает право украсить ее товарным знаком сети. Помимо прочего, франчайзер, со своей стороны, оказывает помощь в обучении и подготовке кадров, которые будут

работать под его брендом. Также, данный вид франчайзинга открывает доступ для франчайзи к различной корпоративной информации и базе данных, специальному программному обеспечению. При работе в сервисном франчайзинге особенно важно выполнение всех пунктов в процедуре предоставления услуг.

Следует отметить, что на развитие сервисного франчайзинга достаточно сильное влияние оказывают изменения, происходящие в обществе, например, веянья моды на услуги определенного типа, всевозможные народные интересы, а также общее финансовое и политическое состояние в регионе [32, с. 419].

Посредством взаимодействия франчайзера и франчайзи, потребитель, заинтересованный в приобретении товара или услуги у данного бренда, может быстро узнать на какое качество и количество данного блага он может претендовать за определенную плату, что существенно экономит время на поиск и удовлетворение имеющихся потребностей, а качественно предоставленные услуги оказывают положительное эмоциональное влияние, обеспечивая повторное пользование услугами франчайзи.

Основным недостатком сервисного франчайзинга можно назвать его сложную организацию, поскольку стандартизация сервисных пунктов требует освоения всех стандартов, необходимых при предоставлении услуг [5, с. 968].

Несмотря на это, сервисный франчайзинг можно назвать наиболее перспективным видом из представленных ранее, поскольку, одним из основных показателей, по которому можно судить о благосостоянии любого конкретного города, региона, страны, является развитая сфера услуг, в особенности это относится к сфере гостеприимства.

2.3. Развитие франчайзинга в сфере общественного питания в России

Приступая к исследованию развития франчайзинга в российской сфере

общественного питания, следует отметить, что наша страна является одним из лидеров по темпам развития франчайзинга. Моментом зарождения франчайзингового рынка в нашей стране можно считать 1993 год, когда было открыто кафе-мороженое «Baskin Robbins». В настоящее время данный способ организации и ведения бизнеса в сфере общественного питания набирает популярность, наблюдается значительное увеличение числа франшиз.

Немаловажную роль в поддержке развития франчайзинга в России играет Российская ассоциация развития франчайзинга (далее РАРФ) и Российская ассоциация франчайзинга (далее РАФ), которые постоянно проводят конференции и семинары для создания благоприятной информационной среды, которая, в свою очередь, будет способствовать развитию франчайзинга в нашей стране [26, с. 71].

К основным функциям РАФ относятся:

- 1) установление и утверждение стандартов этичного ведения бизнеса среди своих членов;
- 2) сбор и обработка необходимых данных по франчайзинговым системам в России;
- 3) координация и составление образовательных программ, семинаров и выставок, специально ориентированных на вопросы франчайзинга;
- 4) продвижение франчайзинга как успешной концепции маркетинга и ведения бизнеса;
- 5) развитие и поддержание отношений с российскими промышленными и торговыми организациями, представляющими дистрибьюторов, розничную торговлю и сферу оказания услуг в целом.
- 6) сотрудничество с международными франчайзинговыми торговыми и инвестиционными миссиями и содействие им в ознакомлении с потенциалом России [63].

РАФ организывает, своего рода, образовательные мероприятия на тему франчайзинга, а также всевозможные семинары при участии банков, где

поднимаются вопросы о возможностях кредитования.

Необходимо отметить, что официальная статистика по количеству франшиз не ведется, существует лишь экспертная оценка – как количественная, так и качественная. Достоверной и полной статистики о франшизах, использующихся в России, их распределении по отраслям, страновой и региональной принадлежности сегодня нет [62]. Российская государственная статистическая служба до сих пор никак не измеряет франчайзинг в качестве отдельного вида предпринимательской деятельности. Данные, которые приводятся далее - анализ результатов исследований, проведенных интернет-порталами по продаже франшиз, а также данных аналитических агентств, полученных путем анкетирования игроков рынка.

За период 2014-2016 гг. количество брендов, развивающихся по франчайзинговому направлению в России, возросло на 98% [56], и по данным портала franshiza.ru, в сентябре 2017 года в России действовали 1470 продавцов франшиз, но активно продвигали свои услуги не более 700 компаний. Рост количества франчайзеров на сентябрь 2017-го по отношению к сентябрю 2015 года составил всего 4,8% (за предыдущие два года — 7,14%).

По прогнозам Российской ассоциации франчайзинга, к 2020 году в стране будут работать около 200 тыс. точек продаж и услуг, управляемых франчайзи, а к 2025 году их количество может достичь 400 тыс., что, в свою очередь, создаст от 4 до 5 млн новых рабочих мест. Финансовые показатели рынка франчайзинга могут составлять, по прогнозам РАФ, от 5 до 10% ВВП (для сравнения: в США на предприятиях, работающих по франчайзингу, заняты 11 млн человек в 90 отраслях, доля в ВВП страны – около 10% [22, с. 127]) (табл. 4).

Таблица 4

Франчайзинг в России и в мире, по данным на конец 2014 г.(составлено автором по [22])

Страна	Количество франчайзинговых концепций на рынке	Количество франчайзинговых точек
Россия	1300	74657
США	3500	757438
Великобритания	930	39000
Турция	1450	51000
Германия	985	72700
Мексика	1500	78000
Филиппины	1300	125000

Таким образом, в России наблюдается отставание по общему количеству компаний, использующих франчайзинг, от развитых стран.

На рисунке 13 представлено распространение франшиз в России в отраслевом соотношении [56].



Рис. 14. Отраслевая структура рынка франшиз (составлено автором по [56])

В динамике наблюдается снижение франшиз в розничной торговле при одновременном росте в секторе развлечений, путешествий и спорта, общественного питания и бытового обслуживания.

В розничной торговле франчайзинг активно используется такими известными ритейлерами, как «Перекресток», «Пятерочка» и др.

Франчайзинг как стратегия развития на сегодняшний день получил довольно широкое распространение на российском рынке общественного питания. Как показывают данные, представленные в отчете состояния сферы общественного питания РБК. research, ризис рынка общественного питания нисколько не изменил отношения компаний к франчайзингу. Напротив, в условиях падения потребительского спроса, многие операторы рынка скорректировали свои планы, сделав основной упор на развитии партнерской сети. Самостоятельное открытие ресторанов, требующее дополнительных инвестиционных вливаний в условиях роста фудкоста и падения посещаемости проектов, сегодня многими из них отложено до лучших времен. Так, в частности, «Г.М.Р. Планета гостеприимства» в 2016 году развивалась путем продажи франшиз своих многочисленных брендов.

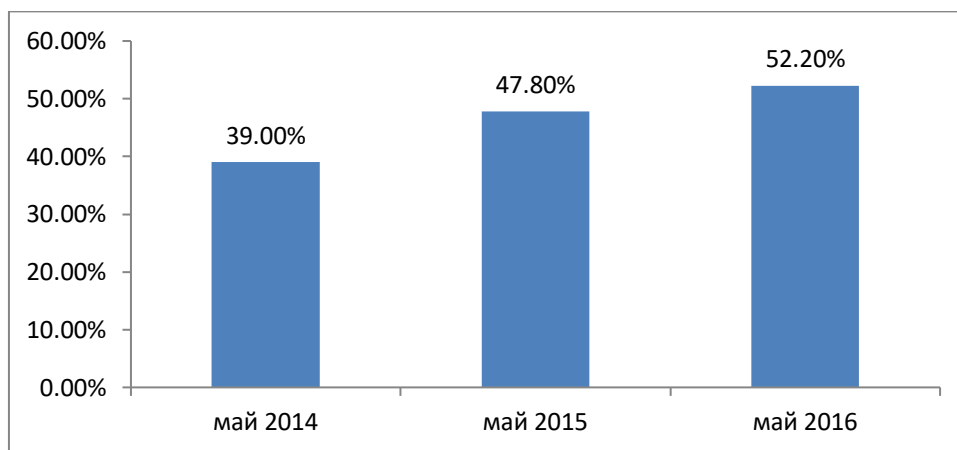


Рис. 15. Динамика доли франчайзинговых ресторанов, кафе и баров, май 2014 г. – май 2016 г., % от общего количества сетевых ресторанов, кафе и баров (составлено автором по [54])

Число предприятий общественного питания, используемых франшизу как модель бизнеса, в стране неуклонно растет. Согласно данным

РБК.research на май 2016 г. в России по франшизе работало 8336 из 15956 сетевых ресторанов, кафе и баров е. Таким образом, их доля составляет 52,2% (рис. 15). О востребованности и эффективности привлечения партнеров для экспансии сетевых ресторанных проектов говорит и то, что из 503 сетей общественного питания более 110 представлены на рынке франшиз.

Экономический кризис сместил спрос в сторону ресторанов, требующих относительно небольших инвестиций. В проигрыше оказались рестораны среднего ценового сегмента, кофейни и пивные, открытие которых требует многомиллионных вложений. Многие инвесторы предпочли покупку франшиз менее дорогих ресторанов, а именно заведений быстрого питания, кофеен формата to go и небольших кафе-кондитерские.

Структура рынка сетевых франчайзинговых заведений общественного питания представлена на рис. 16. Как можно заметить, основная доля приходится на заведения быстрого питания – street-foot и fast-food.(75,7%). На втором месте – кофейни и кафе-кондитерские, их доля составляет 12,9%.

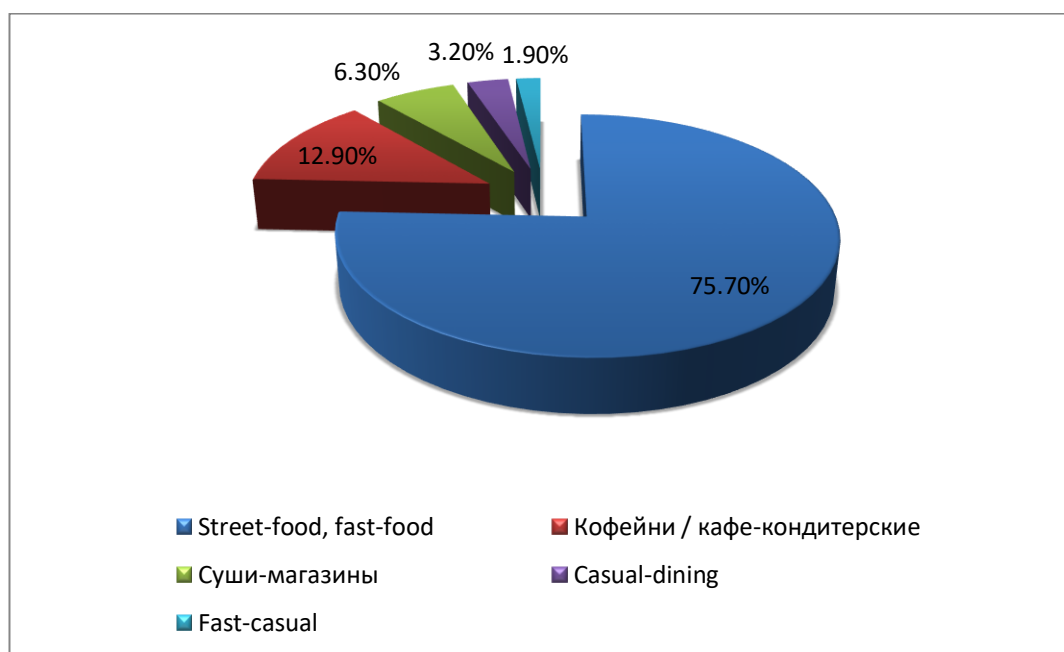


Рис. 16. Структура сетевых франчайзинговых заведений общественного питания в зависимости от их формата, май 2016 г., % от общего количества ресторанов, открытых по франшизе (составлено автором по [54])

По оценкам агентства РБК.research, 69% ресторанов быстрого питания, действующих в стране, открыты по франшизе. Среди всех кофеен и кондитерских, а также суши-магазинов доли франчайзинговых заведений составляют около 44% и 46% (рис. 16). За последние год именно в этих сегментах наблюдается наиболее активное развитие (рис. 17).

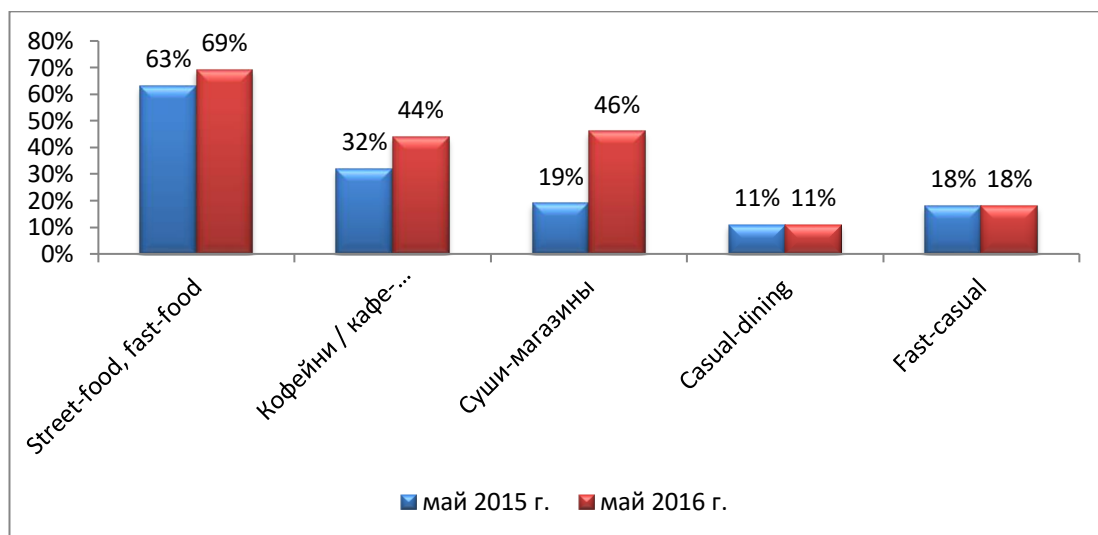


Рис. 17. Доли франчайзинговых предприятий в зависимости от формата сети общественного питания в период май 2015 – май 2016 года, % от сетевых ресторанов, кафе и баров соответствующих форматов (составлено автором по [54])

Активная экспансия международных сетей на российский рынок привела к «расцвету» франчайзинга в данной сфере. Многие компании пересмотрели свои взгляды относительно собственного развития в России. Тем не менее, пока еще не все операторы готовы рассматривать франчайзинг в качестве основной стратегии наращивания своей розницы. Так, сеть McDonald's, несмотря на стремительную экспансию Burger King и KFC, во многом, связанную с развитием партнерской сети франчайзи, использует данную модель слабо. Порядка 80% ресторанов McDonald's в мире управляется по франчайзингу, однако в России как франчайзи действуют только 15% заведений бренда.

Нельзя не подчеркнуть то, что иностранные компании работают на российском рынке общественного питания по двум франчайзинговым

схемам: прямой франчайзинг и мастер-франшиза. В первом случае франчайзер осуществляет связь с местным франчайзи напрямую. По такой схеме строятся в России отношения по большинству зарубежных франшиз (например, сеть кофеен «Starbuck», пекарни «Cinnabon»).

Во втором случае франчайзер передает право представлять свои интересы (мастер-франшизу) на определенной территории одному лицу, которое занимается поиском, а также осуществляет управление франчайзи. Примером такой франшизы может служить «Burger King» - один из мировых лидеров в сфере ресторанов быстрого питания, партнером и обладателем мастер-франшизы которой на территории России является сеть кофеен «Шоколадница».

РБК представляет ежегодный рейтинг самых динамично развивающихся в России франшиз. Используя данные Роспатента по итогам 2017 года, экспертами выявлены самые востребованные среди покупателей франшиз торговые марки. Место франшизы в рейтинге определяется количеством заключенных в 2017 году договоров коммерческой концессии, зарегистрированных в Роспатенте. Рейтинг за 2017 г. представлен в таблице 5.

Таблица 5

Рейтинг наиболее динамично развивающихся франшиз в общественном питании (составлено автором по [49])

Место в рейтинге - 2017	Позиция в рейтинге- 2016	Торговая марка	Число заключенных контрактов в 2017 г.	Общее число контрактов
2	15	ДоДо Пицца	127	227
11	5	Суши Поп	38	130
16		Баскин Роббинс	29	61
22	9	Subway	24	1089
23		Синнабон	23	156
25		Даблби	23	24
26		KFC	22	178
35		Шоколадница	17	91
38		Killfish	16	164
44		Travelers Coffee	13	98
45		Пицца Шоп	13	17

Таким образом, можно отметить, что наиболее динамично развивающиеся на рынке франшиз – это сетевые бренды ДоДо Пицца, Суши Поп, Баскин Роббинс, Subway, Синнабон, Даблби, KFC. Примечательно, что Subway является безусловным лидером по количеству франшизных точек в России – 1089. Причем у данного бренда есть франчайзи, которым принадлежат 10-15 точек одновременно. Заведения под американским брендом открыты уже в 120 городах во всех федеральных округах. Всего же в 118 странах насчитывается 45 тыс. закусочных сети Subway – столь гигантской франчайзинговой сети больше нет в мире.

Примечательно, что Subway в РФ работает на имеющейся логистической инфраструктуре, не создавая свои распределительные центры, поэтому легче, чем другие ресторанные холдинги, развивается в удаленных регионах.

Наиболее крупный лидер российского франчайзинга – «Росинтер Ресторантс Холдинг». Холдинг развивает параллельно сразу семь направлений: собственные бренды «IL Патио» (итальянская кухня), «Шикари» (азиатская кухня), «Планета Суши» (японская кухня), «Американский Бар и Гриль» (американская кухня), «Мама Раша» (русская кухня) и глобальные бренды TGI Fridays (американская кухня) и Costa Coffee (кофейни). В компании разрабатывается и новый формат ресторанов меньшей площади, требующий в два раза меньше инвестиций, чем нынешние заведения, то есть порядка 16 млн рублей. Формат учитывает падение доходов в стране и нацелен прежде всего на относительно небольшие города и места с невысоким трафиком.

Компания оказывает широкую поддержку франчайзи. В «Росинтере» практикуется мок-сервис для «новобранцев» (от англ. mock service, буквально: «имитационный сервис»). Это тренинги по обслуживанию с приглашением знакомых в качестве посетителей, имитацией общения и денежных расчетов. После открытия франчайзи любого заведения «Росинтер» продолжает «сопровождение» партнера: повышает

квалификацию его персонала, снабжает маркетинговыми материалами, оказывает операционную поддержку. Анализируется достигнутая себестоимость, в итоге можно поднять прибыль на 8-10%. Осуществляется содействие в закупках – за счет общих объемов и давно установившихся связей они обходятся дешевле и при стабильном качестве.

Анализируя представленную информацию, стоит отметить, что франчайзинговые сети, функционирующие в настоящее время на рынке общественного питания, находятся на различных стадиях жизненного цикла. Можно встретить сети, функционирующие как несколько десятков лет, так и образованные совсем недавно. Преимуществом давно существующих сетей является широкий охват территории, известность бренда, отработанные технологии. Однако этим сетям присущ определенный консерватизм, что не позволяет им оперативно реагировать на изменения потребительских предпочтений. Напротив, молодые сети отвечают на новые запросы клиентов и открыты для экспериментов, но при этом риски их провала сравнительно высоки из-за недостаточной отработанности технологий, а также в силу того, что пока неясно, станут ли изменившиеся предпочтения части потребителей основой для формирования устойчивого рынка.

Характеристика наиболее распространенных и известных франшиз в сфере общественного питания (сегмент фаст-фуд) представлена в Приложении 2. Сравнительный анализ проведен на основе данных из открытых источников сети Интернет.

Таким образом, как можно заметить, все франшизы существенно отличаются – как по объему инвестиций, так и по размеру паушального взноса и роялти. Соответственно, срок окупаемости франшиз совершенно разный. Чем больший объем требуется для открытия предприятия на условиях франшизы, тем более жесткие требования предъявляются к франчайзи. Наиболее распространенными из них являются:

- отдельное или пристроенное здание (площадь от 100 квадратных

метров) либо арендованное место на фуд-корте в торговом центре, в зависимости от выбранного формата;

- большой поток людей в таком месте (метро, вокзалы, учебные заведения, торговые комплексы, театры, кинотеатры и так далее), возможность парковки;

- наличие электричества (мощность 100-200 киловатт), водоснабжения (12-15 кубических метров в сутки), канализации.

Так, например, франшиза KFC, относящаяся к числу дорогостоящих франшизных предложений, определяет перечень обязательств для франчайзи:

1. паушальный взнос должен в среднем достигать 47000 долларов;
2. размер роялти соответствует 6% от товарооборота, который производит франшиза KFC;
3. маркетинговые отчисления — 4% от товарооборота;
4. рекламные услуги — 1% от товарооборота;
5. стартовый капитал — 700 тыс. долларов.

Однако стоит отметить, что в сравнении со сопоставимыми по уровню франшизами, KFC не налагает требования к минимальному размеру площади. Так, франшиза Burger king (Бургер Кинг) подразумевает наличие помещения на первом этаже с отдельным входом и площадью 350 м. кв. или внутри торгового центра площадью не менее чем 200 м. кв.

Поскольку цена франшизы KFC не отличается низкими показателями, в основном, сеть ресторанов открывается в крупных городах. Так в свое время открылись первые заведения при сотрудничестве с компанией Ростикс. Компания, продвигающая фаст-фуд KFC, предлагает франчайзи не только выполнить определенные финансовые вложения, но также предоставляет бесплатный пакет услуг, который поможет предпринимателю наладить успешную работу заведения в своем городе:

- обучение руководящего персонала и рядовых сотрудников сети;
- возможность приобретать специализированное оборудование

напрямую от известного поставщика Yum!;

- регулярные уведомления обо всех обновлениях, которых требует франшиза KFC;

- консультация и помощь в вопросах, как открыть по франшизе стильное дизайнерское заведение.

Также франшиза КФС позволяет регулярно принимать участие в проводимых акциях, как клиентам, так и сотрудникам организации.

К преимуществам присоединения к франчайзинговым программам на рынке общественного питания относятся:

- использование разрекламированной марки, как следствие, узнаваемость, еще на этапе внедрения вашего предприятия на рынок;

- сокращение издержек на закупки товаров за счет организации централизованных поставок;

- единая рекламная кампания, ее масштабность;

- внедрение разработанных и доказавших эффективность на практике стандартов работы предприятия общественного питания.

Таким образом, франчайзинг представляет способ организации и реализации предпринимательской деятельности, подразумевающий под собой систему взаимодействий, прописанных в договоре франчайзинга и других сопутствующих документах. Франшизой же, как правило, называют комплекс исключительных прав, передаваемых по договору.

Франчайзинговая модель бизнеса на российском рынке общественного питания является эффективной, доказательством этому является рост предприятий общественного питания, выбирающих данную модель бизнеса. В условиях ненасыщенности отечественной ресторанной индустрии многие как международные, так и отечественные компании стали активно привлекать партнеров для развития собственных брендов. Оправданность данного шага была, во-многом, обусловлена стремлением ведущих операторов активно развивать собственные проекты как на территории России, так и за ее пределами. Ограниченность финансовых ресурсов,

необходимых для активной экспансии, желание и возможность получения дополнительных дивидендов, а также недостаточное знание рыночной ситуации, – все эти факторы, по-прежнему, склоняют многих ресторанных операторов к развитию путем продажи франшиз.

Ключевое преимущество работы на рынке питания по франчайзингу – возможность открыть ресторан, кафе или другое предприятие, используя готовые и хорошо отлаженные методики ведения бизнеса. Как правило, бизнес-концепции успешных франчайзеров включают в себя огромный предпринимательский опыт. Также к числу важных преимуществ можно отнести полный комплект инструментов и технических решений, необходимых для успешной работы. Еще один существенный плюс – при работе под известной торговой маркой не потребуется масштабных вливаний в рекламные компании. Многие сети ресторанов и кафе хорошо известны как в российской столице, так и в регионах, что уже само по себе обеспечивает стабильный поток посетителей.

Предложения на рынке франшиз представлены как зарубежными сетями, так и российскими сетями. Международные сети работают на российском рынке общественного питания по двум франчайзинговым схемам: прямой франчайзинг и мастер-франшиза. Цена франчайзингового предложения обычно зависит от известности бренда, формата заведения, особенностей франшизы, уровня партнерской поддержки и других условий. Стоимость франшиз от зарубежных компаний обычно ощутимо выше, в сравнении с отечественными брендами.

ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ Г. ПЕРМИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

3.1. Состояние рынка общественного питания в Пермском крае и развитие франчайзинга

Общественное питание является одним из значимых секторов потребительского рынка и относится к важнейшим сферам жизнеобеспечения жителей и гостей г. Перми и Пермского края.

Перми ресторанный бизнес развивается все больше и больше. По данным статистического наблюдения Пермьстат, на 01.01.2017 г. в Пермском крае насчитывается около 1243 предприятий общественного питания всех типов (рестораны, кафе, бары, закусочные, столовые и др.) без чета субъектов малого предпринимательства (рис. 18). В общей структуре потребительского рынка процент заведений общественного питания составляет порядка 19%.

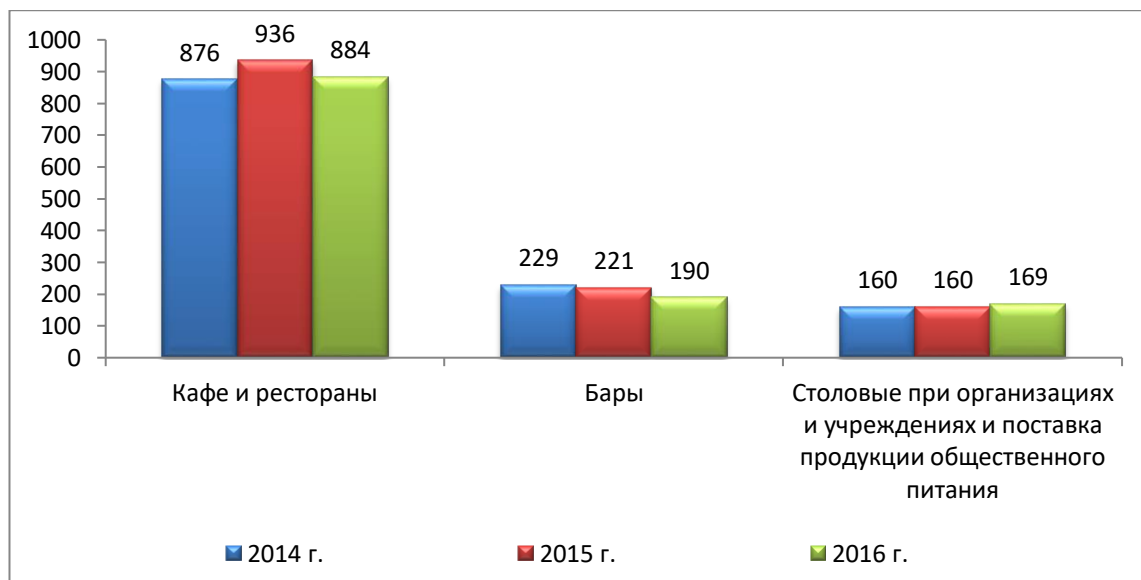


Рис. 18. Динамика предприятий общественного питания в Пермском крае (без субъектов малого предпринимательства) (составлено автором по [43])

В динамике сокращается количество баров и с 2015 г. - количество ресторанов и кафе, в то же время растет количество столовых. За 2016 г. количество ресторанов и кафе в Пермском крае снизилось на 6%. Данная

тенденция связана с сокращением располагаемых доходов населения, и как результат – снижением посещений ресторанов и кафе. Как было описано в предыдущей главе работы, кризис в первую очередь сказался на доходности предприятий высшего ценового сегмента в г. Перми, часть из них была закрыта.

В статистике рынка общественного питания «Статистика в картинках. Выпуск № 45_2017 (140)», представленной на сайте Пермстат, данные об общей численности предприятий общественного питания приводятся с учетом предприятий малого бизнеса, и согласно этим данным, в Пермском крае функционирует 3971 ед. предприятий, из которых в сельской местности работают 987 или 25% от общей численности предприятий [46].

Оборот предприятий общественного питания в динамике представлен на рис. 19.



Рис. 19. Динамика оборота предприятий общественного питания Пермского края (в фактически действовавших ценах), млн. рублей (составлено автором по [43])

Таким образом, наиболее снижение оборота общественного питания наблюдалось за 2015 г. Причем в большей степени это произошло за счет снижения оборота кафе и ресторанов (более чем в 2 раза), в то время как снижение оборота баров и столовых было не значительным (на 11% и 15%

соответственно).

Противоположная динамика прослеживается и в 2016 г. В этом год оборот вырос по всем типам предприятий общественного питания, однако в большей степени прирост наблюдался в сегменте баров – на 35%, существенно вырос оборот кафе и ресторанов – 27% прироста, что произошло в связи с открытием заведений нового формата. Прирост столовых был менее значительным – 15%.

Динамика оборота общественного питания за 2017 – I квартал 2018 года представлена в табл. 6.

Таблица 6

Динамика оборота общественного питания (составлено автором по [42])

Период	Оборот, млн. руб.	Изменения, в % в сопоставимых ценах	
		к соотв. периоду прошлого года	к предыдущему периоду
I квартал 2017	5710,3	94,9	110,8
II квартал 2017	5991,9	93,2	103,1
III квартал 2017	5782,1	101,4	96
IV квартал 2017 г.	6139,4	115,5	105,3
Итого 2017 г.	23623,8	100,7	
I квартал 2018	5457,5	91,7	88

Таким образом, в целом можно сказать, что с 2017 года по настоящее время динамика рынка позитивная, оборот предприятий общественного питания растет. Спад оборота в I квартале 2018 г. связан с сезонностью – в этот период оборот предприятий общественного питания традиционно невысокий. На душу населения оборот общественного питания в январе-марте 2018 года составил 2080,6 рубля.

По данным агрегатора 2GIS-Пермь, на май 2018 г. в Перми функционирует 1733 предприятия общественного питания (рис. 20)

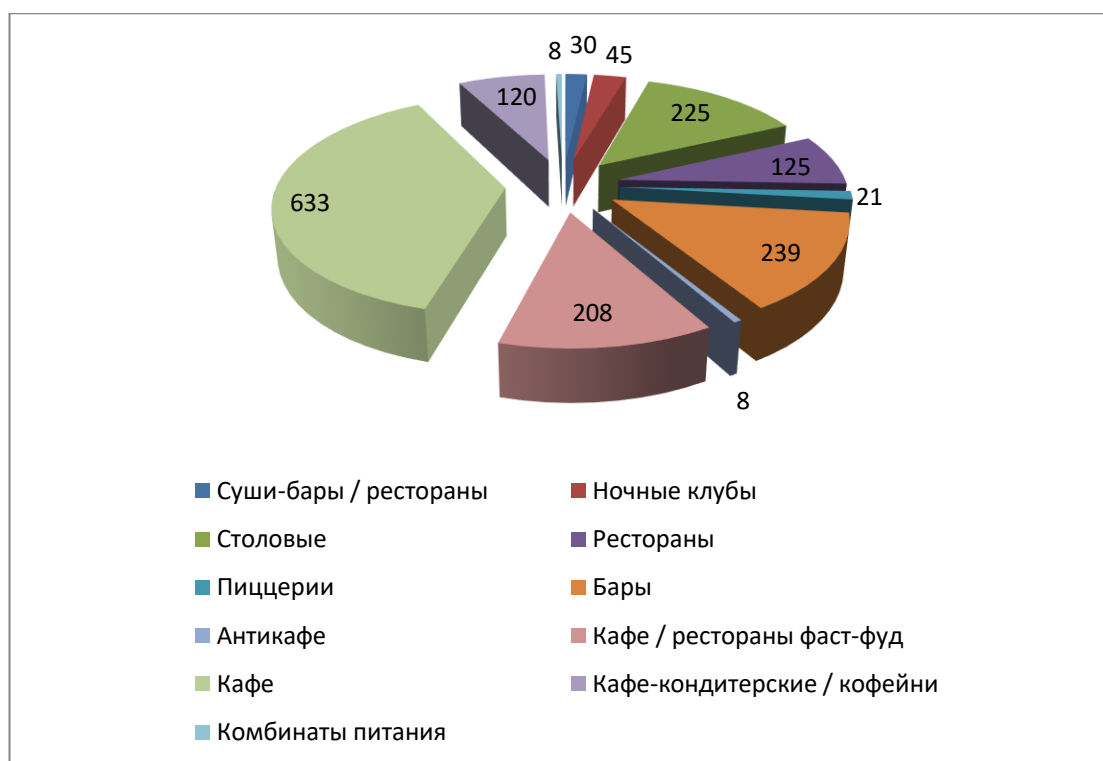


Рис. 20. Структура рынка общественного питания г. Перми (по данным агрегатора 2GIS-Пермь, на май 2018 г.) (составлено автором)

Основная доля в структуре приходится на кафе – 38,1%, а также на бары (14,4%), столовые (13,5%) и кафе / рестораны быстрого питания (фаст-фуд). Таким образом, местная структура рынка общественного питания несколько отлична от общероссийской.

Согласно данным Пермьстат, рынок общественного питания г. Перми перенасыщен: так, на каждые 100 тысяч жителей города приходится по 176 заведений. По данным статистики, в Перми рынок общепита масштабнее, чем в Казани и Красноярске с их населением, превышающем численность жителей Перми (рис. 21). Для сравнения, в столице Татарстана на 100 тысяч жителей приходится 142 заведения. Казанские рестораторы говорят, что в 2016 году большинство заведений сохраняли свое присутствие, но работали в убыток. По данным РБК Татарстан, число объявлений о продаже готового бизнеса в сфере общепита в последние три месяца 2017 г. выросло на 15% по сравнению с аналогичным кварталом 2016 года [44].

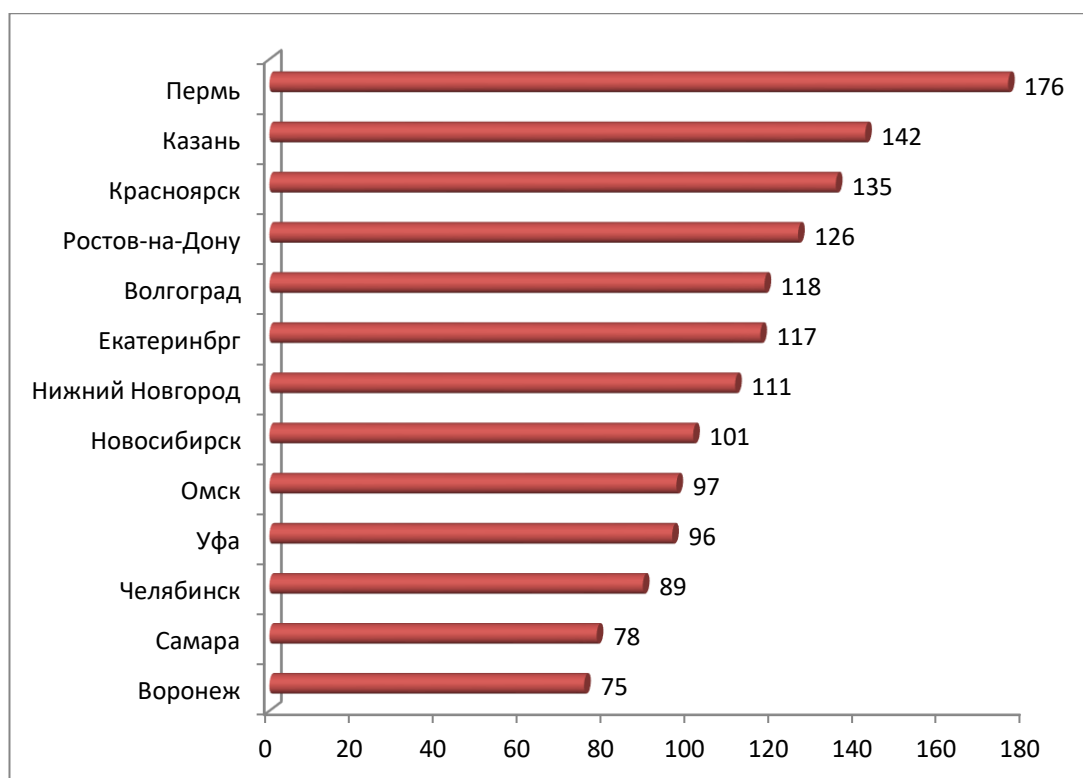


Рис. 21. Число объектов общественного питания на 100 тысяч человек населения в 2016 году по городам-миллионникам России (единиц) (составлено по [46])

Общая черта, характеризующая рынок общепита в Пермском крае и других регионах России, — это то, что жители городов начали отдавать предпочтение демократичным заведениям с невысоким средним чеком. Об этом говорит рост числа различных бургерных, пиццерий, кофеен и сетевых пивных (средний чек до 1000 рублей) к концу 2016 года. Как и в целом по России, за 2014-2016 гг. это единственный устойчивый сегмент рынка общепита. Исследователи РБК Пермь подсчитали, что к началу 2017 года наибольшее число гостей потеряли заведения с чеком от 1 до 3 тысячи рублей.

Основная часть заведений Перми ориентирована на традиционные вкусы гостей и предлагает европейскую и русскую кухню. Ряд объектов — более экзотическую японскую. Эти три направления явно превосходят остальные предложения. Хотя стоит отметить, что в Перми можно найти традиционные блюда практически любой популярной культуры.

Анализ актуальных данных о предприятиях общественного питания на сайте 2GIS показал, что большинство заведений общественного питания сосредоточено в центральных районах города – в основном в Ленинском, незначительно – в Свердловском (37% всех заведений). Наименьшее число (4%) - в Орджоникидзевском районе.

Наиболее яркая тенденция 2017 года на рынке общественного питания г. Перми – это усиление интереса жителей и гостей города к нишевым заведениям с оригинальной концепцией — гастропабам, национальным ресторанам. Так, среди прочих, в 2017 году начали работу первый ресторан индийской кухни Garam Masala по адресу улица Газеты Звезда, 30, гриль-бар Rob Roy (Окулова, 4а), хюгге-заведение «Туве Янссон» (улица Ленина, 32), на улице 1-й Красноармейской, 31 открылась бутик-кондитерская «Дюшес». На конец года рестораторы запланировали открытие оригинальных заведений — баров «Механик» и «Вехотка». Среди новых открытых объектов стрит-ритейла по публичным маркетинговым показателям на основных торговых коридорах города лидируют кафе и рестораны.

Необходимо выделить еще одну характерную тенденцию для рынка общественного питания г. Перми – это развитие отделов кулинарии в ведущих продуктовых сетях – в первую очередь это «Семья», а также «Перекресток». Направление готовой кулинарии в крупных продуктовых сетях «забирает» часть трафика у рестораторов и кафе. Можно сказать, что сегодня обострилась конкуренция за гостя между ресторанами и ритейлом [55].

Таким образом, можно говорить о том, что фаза падения отрасли себя исчерпала и впервые за последние три года идет постепенное восстановление оборота общепита в Пермском крае. В настоящий момент в городе насчитывается большое количество специализированных заведений, в различных ценовых сегментах. Идёт замещение форматов. Сегмент фаст-фуд насчитывает сегодня более 200 игроков. Крупные сети осваивают отдалённые районы, где мало объектов общепита. В динамике растёт

количество заведений формата «fast food», а также мини-заведений типа «кофе с собой», «еда на вынос» или «с доставкой на дом».

Пермь входит в число российских городов, ежегодно привлекающих сотни туристов, причем как отечественных, так и иностранных. Этому способствует богатая история города и края, напоминанием о которой являются многочисленные музеи, памятники архитектуры, театры, а также красивая природа. Все это создает благоприятные условия для появления и развития в Перми франчайзинга, так или иначе касающегося сферы туризма и гостеприимства. Сюда входят франшизы туристических фирм, отелей, хостелов, баз отдыха, ресторанов и точек общественного питания, а также досуговых заведений, начиная от фитнес-клубов, заканчивая игровыми квест-румами. В Перми, также как и в целом в России, наиболее распространены франшизы в торговле и общественном питании.

Франчайзинг в Перми начал развиваться с начала 2000-х, и если тогда открытия бизнеса под известными брендами были единичными, то сейчас эта сфера переживает бурный рост: количество франшиз исчисляется несколькими десятками, а предприниматели уже в должной мере оценили достоинства этого способа ведения бизнеса.

В отношении развития франчайзинга на рынке общественного питания стоит отметить, что Пермский край считается одним из регионов-лидеров в развитии франчайзинга в России. Бурный рост франчайзинга в сфере общественного питания в Перми произошел с 2012 г.

Одновременно и власть Перми, и Сбербанк России начали работу по популяризации и развитию франчайзинга в Пермском крае. Они стремительно увеличивают интерес предпринимателей к этой технологии, стимулируя их активность к вступлению во франчайзинговые отношения. В Пермском крае порядка 30 франшиз продаются, в процессе создания еще около 50 проектов. Таким образом, регион занимает 3% российского рынка франшиз [15]. Министерство промышленности Пермского края и Фонд поддержки предпринимательства реализуют программу по развитию

франчайзинга в регионе - проект «Пермская франшиза», объединяющий франчайзеров и франчайзи, а также желающих ими стать.

Таким образом, можно выделить три основных направления работы по развитию франчайзинга в Пермском крае (рис. 22).

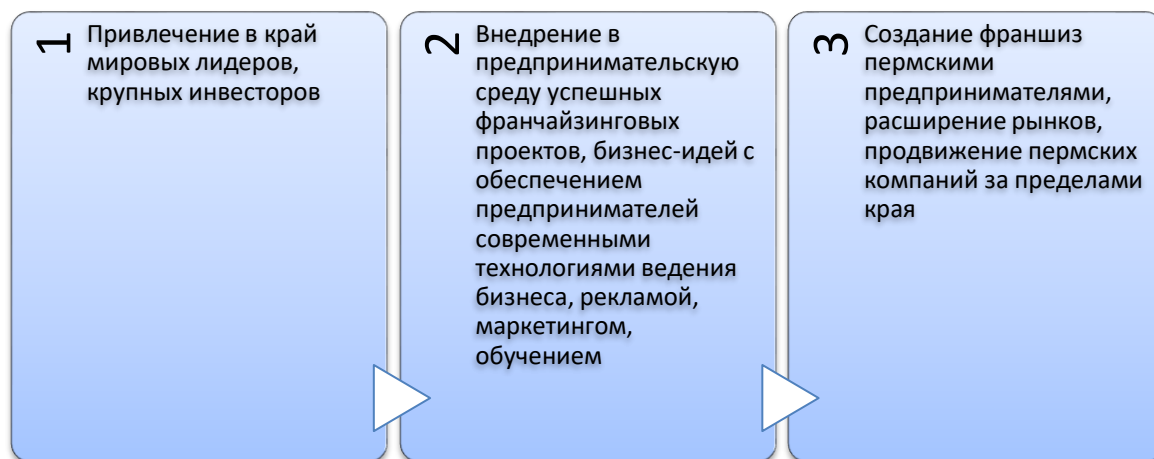


Рис. 22. Направления развития франчайзинга в Пермском крае (составлено автором)

Среди успешных пермских проектов франчайзеров – «Пельмешки да вареники», городское кафе «La Vache cafe». Среди успешных франчайзи можно назвать: «Subway», «KFC», «Coffeeshop Company», «Цыплята по Английски», «Баскин Роббинс», «Шоколадница». Сегодня почти все крупные международные и федеральные сети присутствуют в Перми или сообщили о планах развития.

3.2. Проблемы использования франчайзинговой модели бизнеса в общественном питании на примере ООО «AmResT», KFC-Пермь и пути их решения

ООО «AmResT» открывает как франчайзи на российском рынке рестораны как франчайзи Yum! Brands Inc (бренды KFC и Pizza Hut), Burger King Europe GmbH2 (бренд Burger King), а также по соглашению о совместном сотрудничестве между Starbucks и AmRest Coffee (82% AmRest и 18% Starbucks), дающему права на развитие и управление ресторанами

Starbucks в Польше, Чехии и Венгрии и как владелец бренда La Tagliatella [40].

AmResT является одной из самых крупных ресторанных компаний, которая работает на рынках Центральной и Восточной Европы, а также Индии и Китая. Холдинги данной компании представлены более чем в десяти странах, а именно: Польше, Германии, России, Китае, Чехии, Сербии, Венгрии, Болгарии, Испании, Индии, Франции и Хорватии.

На сегодняшний день AmResT управляет более чем 600 ресторанами быстрого обслуживания и ресторанами формата «casual dining» (демократичный ресторан).

Посредством развития системы франчайзинговых отношений, начиная с 1993 года, компании удалось собрать портфолио хорошо известных всему миру американских брендов, таких как KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks и La Tagliatella.

В России AmResT представлен более чем 160 ресторанами бренда KFC, расположенными в Санкт-Петербурге, Москве, Казани и Нижнем Новгороде и Перми. В качестве исследуемой франшизы остановимся на KFC, находящемся в г. Пермь.

KFC - аббревиатура от старого названия Kentucky Fried Chicken, существовавшего до 1991 г., которое в переводе с англ, означало «Жареный цыпленок из Кентукки». Рестораны KFC специализируются на приготовлении куриных блюд и пользуются огромной популярностью, по торговому обороту уступая лишь McDonald's. Сеть насчитывает 20 тысяч торговых точек, и размещены они в 120 странах мира. Головной офис компании «AmResT» находится в Санкт-Петербурге.

Выбор компанией AmResT для российского рынка именно франшизы KFC объясняется её успешностью, ввиду того, что она соответствует определенным условиям.

Значительное влияние на успешность франшизы оказывает франчайзер. Успешность Yum! Brands Inc (бренды KFC и Pizza Hut) можно оценить по

следующим критериям: происхождение, опыт компании, связи с контрагентами, корпоративная культура, открытость и прозрачность информации.

Опыт работы компании в ресторанном бизнесе насчитывает 19 лет, что определяет сложившуюся и развитую корпоративную культуру. Данная компания, работая достаточно продолжительное время, установила большое количество связей с различными контрагентами и, на сегодняшний день, ресторанов, которые работают по их франшизе более тридцати тысяч. Для того, чтобы поддерживать свой статус и привлекать новых франчайзи к сотрудничеству, Yum! Brands Inc (бренды KFC и Pizza Hut) обеспечивает полное раскрытие информации о своей деятельности. Таким образом, выполнение всех требуемых условий, определяет успешную деятельность данного франчайзера, что, соответственно, оказывает положительное влияние на успешность франшизы KFC.

Помимо статуса франчайзера, сама франшиза должна занимать ведущую позицию на рынке, что обуславливается соблюдением условий, представленных на рисунке 23.



Рис. 23. Словия успешной франшизы [26, с. 72]

Определение конкретного рода деятельности для успешной франшизы играет ключевое значение, будь то продукт или услуга, симбиоз данных видов. Ведь благодаря своевременной определенности в своих целях, фирме удастся своевременно подготовиться к рыночным условиям. Со своей стороны, франчайзер оказывает поддержку своим франчайзи путем того, что делится

своим опытом и предоставляет определённые льготы на закупку необходимого для работы предприятия на условиях его франшизы. Поскольку франшиза подразумевает наличие узнаваемого товарного знака, франчайзи не приходится сильно тратить на рекламу и раскрутку. Все эти основные затраты уже включены в франшизу, которая оценивается в от 21 до 42 млн. руб. Для сравнения стоимость покупки франшизы главного конкурента KFC, а именно McDonalds составляет 42-108 млн. руб. при одинаковом периоде окупаемости в 36 месяцев и равным процентам роялти. Франчайзер в целях повышения эффективности работы франшизы, помимо содействия при открытии и на протяжении всего срока сотрудничества производит профилактические проверки исполнений стандарта бренда.

Таким образом, франшизу KFC можно считать успешной, поскольку она соблюдает выше упомянутые условия.

Организационная структура KFC является линейно - функциональной, так как все распоряжения исходят от Chief Operational Officer к нижестоящим органам, что представлено на рисунке 24.

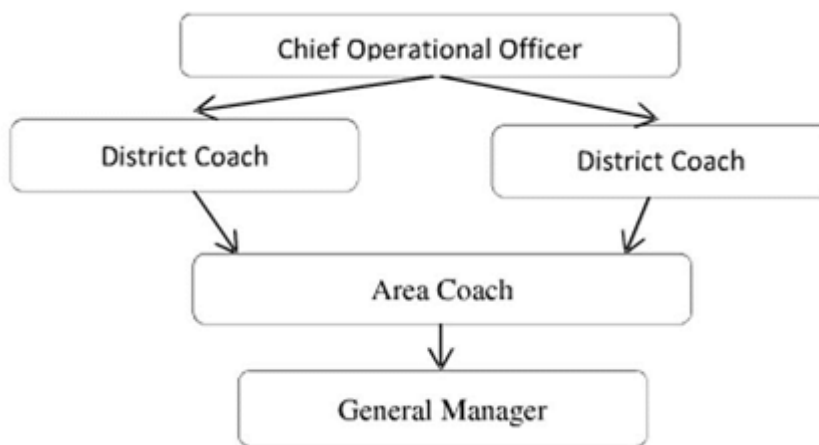


Рис. 24. Организационная структура управления [41]

В подчинении Chief Operational Officer - District Coach (2 чел.), которые управляют основными региональными сетями. После них в данной иерархии представлены группа лиц занимающих должность Area Coach которые регулируют работу филиалов и отчитываются перед District Coach за показатели своего региона.

В Перми ООО «AmResT» права на ведение франшизы KFC передал ИП Бадаева (KFC-Badaeva). Кафе расположено по адресу: Пермь, Крисанова, 12а, ТЦ «Пирамида».

Затраты на открытие ресторана «KFC» по франшизе в Перми составили ориентировочно 700 тыс. \$. Структура затрат на ввод ресторана представлена на рис. 25.



Рис. 25. Затраты на открытие ресторана «KFC» в Перми (составлено автором по данным правленческой отчетности KFC-Badaeva)

Паушальный сбор составил 40 тыс. \$. Роялти составляют 6%, отчисления в маркетинговый фонд – 5% от товарооборота, локальные расходы на маркетинг составляют 1% от товарооборота.

Стоит отметить, что до 2015 г. в Перми работало две франшизные точки KFC: вторая точка располагалась на проспекте Парковый, однако в 2015 г. в связи со снижением оборотов данная точка была закрыта, договор франшизы расторгнут.

Далее рассмотрим организационно структуру управления на примере отдельного филиала KFC (рисунок 26).

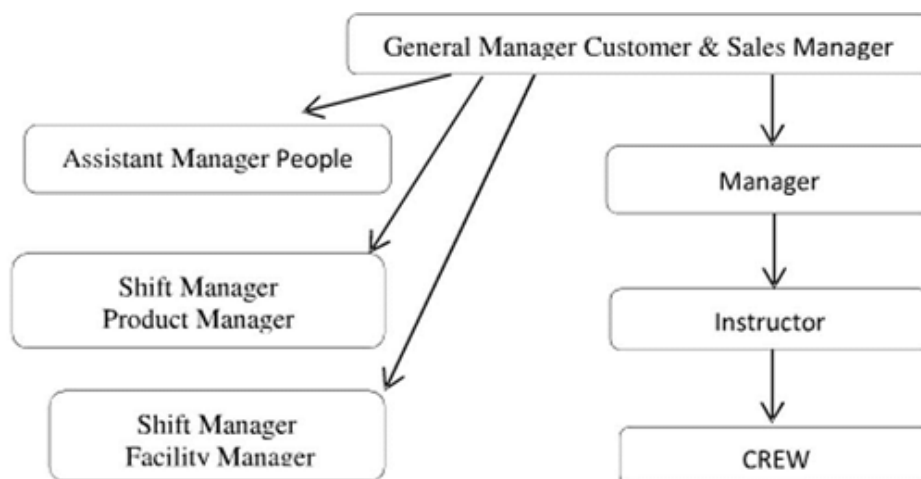


Рис. 26. Организационная структура филиальной сети (KFC-Badaeva, г. Пермь)

Исходя из данного рисунка, можно определить, что наивысшим звеном управления филиалом является General Manager Customer & Sales, который отвечает за все основные показатели ресторана, отчитывается за них перед вышестоящими инстанциями. Под непосредственным руководством General Manager Customer & Sales находятся менеджеры ведущие и отвечающие за конкретные направления в ресторане, а именно первый заместитель People Manager областью ответственности которого является работа с персоналом, Facility Manager который отвечает за исправное состояние в работе всего оборудования в ресторане, Product Manager отвечающий за качеством отпускаемой продукции и работе с поставщиками, менеджеры без конкретного направления чьей основной задачей является качественное ведение рабочей смены. После менеджеров в данной иерархии находится должность Instructor, это часть рабочей команды, которая отвечает за обучение новых сотрудников и ведение их личных дел. Замыкают список рядовые сотрудники - повара, кассиры.

Все процессы в ресторане имеют жесткую регламентацию. Так, например, процесс мытья рук четко прописан и занимает длительное время (Приложение 3).

Основа предлагаемых блюд - жареная курица в оригинальной панировке из 11 трав и специй. В ресторане KFC используется оборудование Henny Penny (Приложение 4).

В заведении царит цветовая дифференциация, сотрудники одеты в рубашки разных цветов в зависимости от выполняемых функций, в различных зонах используется уборочный инвентарь определенных цветов. В

Алгоритм беседы кассира с клиентами представлен в Приложении 5.

ООО «AmResT» осуществляет свою деятельность как франчайзи и, следовательно, сталкивается с некоторыми трудностями и проблемами. Все проблемы, с которыми предстоит столкнуться франчайзи, а, следовательно, пришлось столкнуться и AmResT, можно разделить на три основные группы (рис. 27).

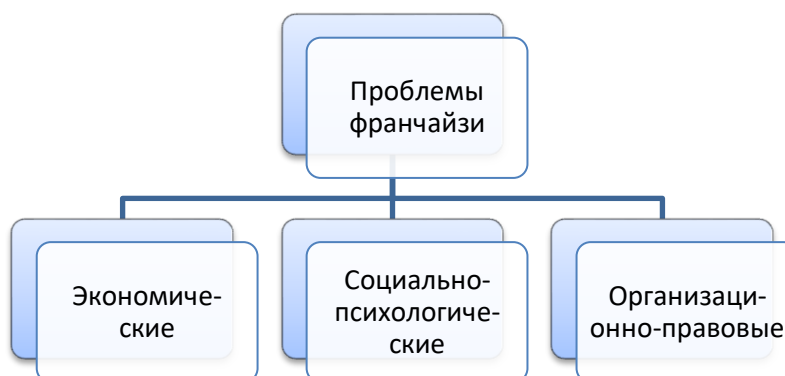


Рис. 27. Проблемы ООО «AmResT», KFC-Badaeva (составлено автором)

В первую очередь рассмотрим основные проблемы, относящиеся к группе социально-психологических. Раскрытие данной группы изображено на рисунке 28.

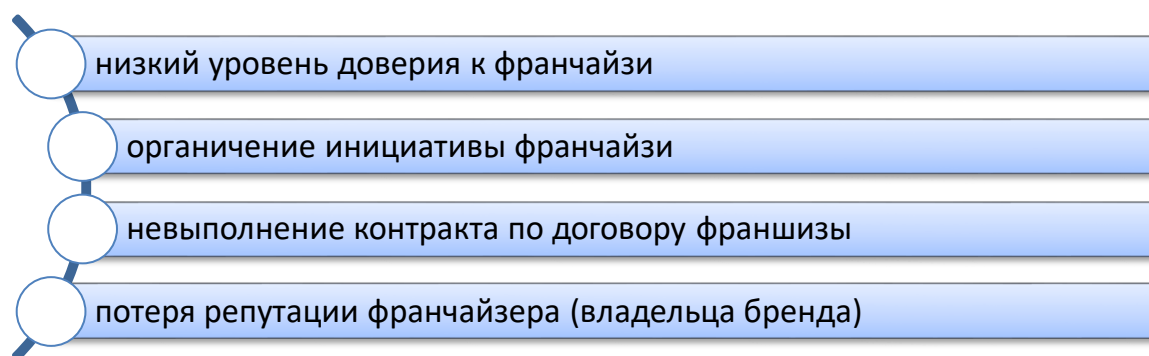


Рис. 28. Социально-психологические проблемы франчайзинга

Проблема отсутствия доверия в франчайзинговых отношениях особенно остро встает именно на территории России, поскольку в большинстве случаев в качестве франчайзера выступают именно иностранные компании. Потенциальный франчайзи не всегда готов начать сотрудничать на условиях полного доверия с представителем другого государства. Если заключить договор франчайзинга, в фундамент, которого не будет заложено доверие между партнерами, следует ожидать скорого прекращения взаимовыгодного сотрудничества.

Немаловажной проблемой является отсутствие как таковой инициативы в руках франчайзи. Приобретение франшизы «убивает» в франчайзи того предпринимателя каким он был раньше. Это происходит в силу того, что при франчайзинговых отношениях франчайзи практически полностью лишается пространства для «творчества». Ему предстоит следовать установленным правилам, которые касаются всех вопросов жизни деятельности предприятия.

Франчайзи должен согласовывать с франчайзером распределение рабочих часов сотрудников, ассортимент продукта и услуг, предлагаемых потребителю.

После рассмотрения ограничения инициатив, которыми наделен франчайзи, следует перейти к франчайзинговому договору, где и закреплены все вышеуказанные положения. Свод правил или стандартов, которые обязаны выполнять все франчайзи без исключения, сформулированы в договоре франчайзинга.

Франчайзи на правах партнеров по бизнесу могут вносить свои предложения по изменению некоторых устоявшихся правил, ставших по тем или иным причинам не пригодными к исполнению, но они не могут по своей воле менять сложившуюся систему отношений.

В заключение группы социально-психологических проблем франчайзинга хотелось бы отметить проблему потери репутации франчайзером. Поскольку вместе с покупкой франшизы франчайзи

приобретает бренд, торговую марку, миссию компании и, следовательно, зависит от сложившейся репутации, которая сопутствует любой компании.

Разумеется, приобретая франшизу, предприниматель старается выбрать наиболее перспективное, узнаваемое и популярное имя. Но за его поддержание на мировом рынке ответственность несет именно франчайзер, ведь некоторые действия верхушки франчайзинговой сети могут подорвать сложившееся многими годами имя. В результате чего пострадают все франчайзи которые начали работу с этим брендом.

Далее рассмотрим представленные на рисунке 29 экономические проблемы, с которыми может столкнуться франчайзи.

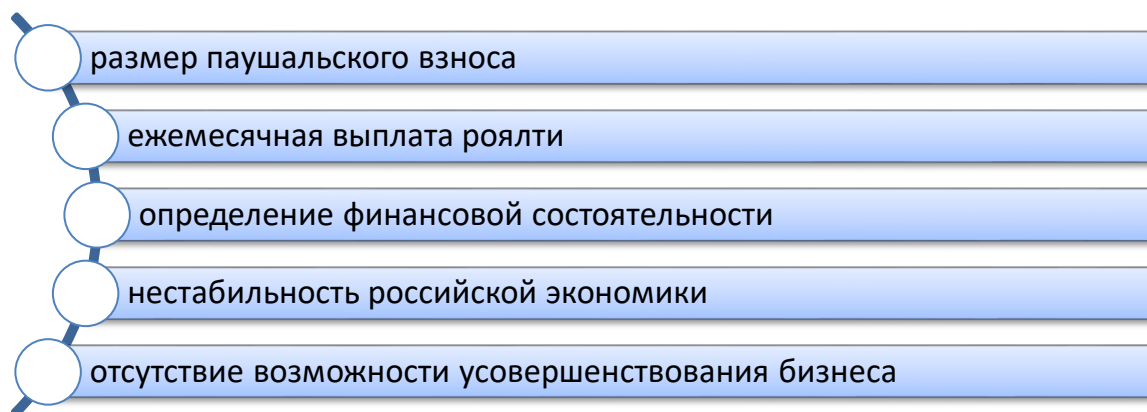


Рис. 29. Экономические проблемы франчайзинга

К первой основной проблеме, с которой сталкивается потенциальный франчайзи можно отнести величину паушального взноса. Паушальный платеж - это первичная необходима плата, за которую франчайзи приобретает права на пользование разработками франчайзера. Поскольку далеко не каждый из предпринимателей, желающих начать работу по франшизе, обладает необходимым стартовым капиталом, возникает потребность в приобретении кредита, из чего следует следующая проблема.

Далеко не каждый банк возьмет на себя смелость при выдаче кредита под покупку франшизы, поскольку уровень доходности франчайзи, с учетом всех регулярных платежей (роялти, отчисления в централизованный рекламный фонд и многие другие), может привести к тому, что срок возврата кредита будет достаточно большим, а если учесть действующие ставки по

кредитам, то и вовсе невозможным. В большинстве случаев кредиты банков обусловлены целым рядом условий. Как правило, франчайзи не удастся справиться со своими кредитными обязательствами и это приводит к его банкротству.

Рассматривая вопрос банкротства, не следует забывать о возможности банкротства самого франчайзера. На стадии выбора франшизы происходит определение наиболее финансово привлекательной франшизы, происходит определение ее финансовой стабильности. Ошибка на данном этапе может привести к нежелательным последствиям для франчайзи. Ведь при банкротстве франчайзера в лучшем случае права на франшизу выкупит другая компания и всем франчайзи придется строить свои отношения уже с новым франчайзером.

Существуют также более глобальные проблемы, с которыми может столкнуться франчайзи. К данным проблемам можно отнести нестабильность экономики страны, в которой осуществляется предпринимательская деятельность, в нашем случае это Россия. В зависимости от изменения текущего экономического состояния в стране может резко измениться спрос на определенные виды товаров и услуг. А поскольку особенностью франчайзинга является узкая направленность – а именно сфера услуг общественного питания, то неудачный скачек экономики страны может погубить весь построенный бизнес.

Как было сказано ранее, франчайзи сознательно идет на ограничение в своих возможностях для усовершенствования бизнеса, но в большинстве он заранее не осознает размер возможной упущенной выгоды. Примером данного ограничения могут служить отношения с поставщиками товаров или сырья. В качестве уменьшения издержек или себестоимости готовой продукции любой предприниматель будет заинтересован в выборе поставщика с более выгодными условиями, но по условиям франчайзингового договора это невозможно.

Далее на рисунке 30 представлена группа организационно-правовых

проблем.

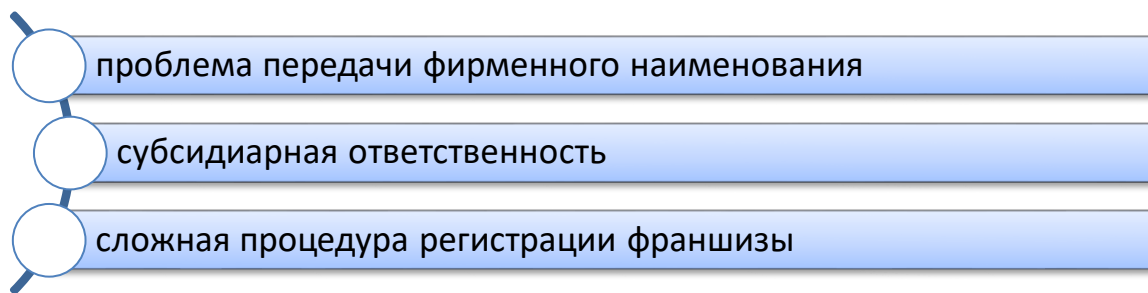


Рис. 30. Организационно-правовые проблемы франчайзинга

Одна из организационно-правовых проблем, с которой сталкивается предприниматель при покупке франшизы это проблема передачи фирменного наименования. По российским законам фирменное наименование, во-первых, неотчуждаемо, во-вторых должно указывать на деятельность и правовую форму организации. Другими словами, в случае необходимости передачи фирменного знака, бренда имени франчайзер должен передать и свою правовую форму.

Другая серьезная проблема - это субсидиарная ответственность, которую согласно норм главы 54 Гражданского Кодекса несет российский франчайзер за деятельность франчайзи. Согласно данной главе в случае нарушения прав потребителя последний имеет право обратиться с претензией непосредственно к франчайзеру. Данная проблема заставляет франчайзеров более тщательно подходить к выбору и контролю за потенциальными франчайзи.

Помимо всего прочего в отличие Западных коллег наша страна имеет сложную процедуру регистрацию франшизы. Согласно Гражданскому Кодексу России при заключении договора о франчайзинге необходима его двойная регистрация в регистрационных и патентных органах. Данная проблема лишает франчайзинг его потенциальной привлекательности [27, с. 46].

После рассмотрения всех групп проблем можно сделать вывод, что франчайзинг как способ ведения бизнеса помимо множества преимуществ имеет достаточное количество проблем и сложностей. Большинство из

вышеуказанных проблем необходимо решать на законодательном уровне. Помимо внешних проблем, оказывающих отрицательное влияние на эффективность франшизы, существуют и внутренние факторы, негативно воздействующие негативно на развитие бизнеса.

Такой проблемой у рассматриваемого предприятия (KFC-Badaeva) является неэффективное управление запасами. Поскольку данная организация занимается предоставлением услуг в сфере ресторанного бизнеса, основную долю запасов предприятия составляют скоропортящиеся продукты питания. Удельный вес запасов KFC-Badaeva на конец 2017 г. составляет 20,62%, что в абсолютных значениях составляет 5446 тыс. руб. Несмотря на то что данный показатель относительно 2016 г. снизился, его общий удельный вес продолжает составлять значительную часть в составе оборотных активов предприятия.

Для решения данной проблемы предлагается следующее. В самих запасах наибольшую часть составляют запасы сырья и материалов, которые составляют 3468 тыс. руб. или 63,68%. Следовательно, на уменьшение именно этой части запасов и должны быть направлены предлагаемые мероприятия. В первую очередь необходимо выявить излишние или ненужные запасы материалов. Так на конец 2017 г. было выявлено, что у KFC-Badaeva имеются излишние запасы:

- упаковка для сэндвичей «LTO» 8 коробок на сумму 262 тыс.руб.;
- упаковка для сэндвича «Твистор вкус сезона» 5 коробок на сумму 348 тыс. руб.;
- упаковка для сэндвича «Бокс мастер вкус сезона» 2 коробки на сумму 186 тыс. руб.

Следовательно, производственные запасы сократятся на сумму 796 тыс. руб.

Так как производственной необходимости в данных запасах нет, то их можно вернуть поставщику либо списать. Такое количество невостребованных материалов возникает вследствие того, что при запуске

нового промо происходит автоматическая поставка на каждый ресторан уникальных ингредиентов или упаковки. Но в большинстве случаев происходит ошибочная оценка спроса на определенное сезонное меню или акцию, из чего следуют большие остатки запасов сырья и материалов на конец реализуемого периода.

Следующим шагом необходимо проверить целесообразность количества запасов материалов на складах. На конец 2017 г. были выявлены запасы, находящиеся в избытке на складах:

- соус «Сырный» 15 коробок на сумму 98 тыс. руб.;
- соус «Терияки» 11 коробок на сумму 102 тыс. руб.;
- сироп для кофе «Ваниль» 12 коробок на сумму 239 тыс. руб.;
- сироп для кофе «Лесной орех» 8 коробок на сумму 189 тыс. руб.;
- смесь для мороженого 4% 4 коробки на сумму 351 тыс. руб.;
- «булка для Датского Хот-Дога» 8 коробок на сумму 168 тыс. руб.;
- соус «Брусничный порционный» 9 коробок на сумму 133 тыс. руб.;
- соус «Кентуки-Барбекью» 14 коробок на сумму 99 тыс. руб.;
- сироп для кофе «Карамельный» 5 коробок на сумму 106 тыс. руб.;
- сироп для кофе «Имбирно-пряничный» 9 коробок на сумму 158 тыс. руб.

Данные запасы следует отдать на реализацию другим ресторанам в соседние регионы, работающим по франшизе KFC, тем самым сократить запасы еще на 1778 тыс. руб. и вернуть их в виде денежных средств.

В общей сложности, путем внедрения данных мероприятий общая сумма запасов сократилась на 2574 тыс. руб. и, в итоге, составила 2872 тыс. руб. Общий удельный вес запасов снизился до 10,87% от суммы оборотных активов.

Таким образом, предложенное мероприятие окажет положительное воздействие на деятельность KFC-Badayeva, из этого следует, что KFC-Badayeva как франшиза будет приносить стабильную выручку ООО «AmResT», выступающему в роли франчайзи, который в свою очередь

продолжить стабильное сотрудничество с обладателем прав на данную франшизу, то сеть непосредственно с франчайзером «Yum!».

Для развития франчайзинга в сфере общественного питания крупных сетевых операторов, как российских, так и зарубежных, на региональных рынках, в том числе в Пермском крае предлагается:

- расширить штат сотрудников компании – франчайзера, следящих за выполнением условий договора франчайзинга в регионах и оказывающих консалтинговую помощь (региональные менторы, помогающие франчайзи в организации проекта);

- проводить коммуникационную политику, нацеленную на привлечение представителей малого и среднего бизнеса к франчайзинговым проектам;

- создать мобильную платформу для быстрого и эффективного взаимодействия франчайзера и франчайзи.

Франчайзерам для продажи франшиз на региональных рынках следует более активно использовать каналы продвижения:

- веб-сайты компаний;

- онлайн площадки по продаже франшиз;

- международные фестивали по продаже франшиз;

- бизнес школы и инкубаторы.

Возможности каналов продвижения представлены в таблице 7.

Таблица 7

Каналы продвижения франшизы и возможности их использования франчайзером (составлено автором)

Канал продвижения	Возможности использования для продвижения франшизы сетевого предприятия общественного питания
Веб-сайт компании франчайзера	Площадка для коммуникации со всеми категориями целевой аудитории. Информация об условиях предоставления франшизы, требования к компаниям-подрядчикам. Связь с консультантами компании. Лицо бренда.
Интернет площадки по продаже франшиз	Информация о франчайзере; преимущества работы с ним; потенциал и перспективность франшизы; оказываемая поддержка; требования к кандидату и к месту открытия предприятия по договору франшизы; полные инвестиции;

	основные финансовые условия сотрудничества; контакты куратора направления франчайзинга
Международные фестивали по продаже франшиз	Повышение престижа бренда и распространение информации о нем. Информационная деятельность и личные продажи франшиз
Бизнес школы и инкубаторы	Покупка франшизы это удачный старт бизнеса. Мы предлагаем идею готовую для реализации. Твой удачный старт!

Несомненно, что органы муниципальной власти должны оказывать поддержку в развитии франчайзинга в общественном питании на территории Перми и Пермского края, поскольку данные предприятия как составляющие индустрии гостеприимства привлекают туристов повышают авторитет города и органов местной власти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в работе исследование позволило сделать ряд выводов, подтверждающих сформулированную гипотезу исследования.

Индустрия гостеприимства - это предпринимательская деятельность в области туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса, общественного питания, культурно-развлекательного, спортивно-оздоровительного и транспортного сектора, связанная с приемом и обслуживанием туристов, опирающаяся на принципы гостеприимства. В индустрию гостеприимства включаются как специализированные, так и инфраструктурные компоненты. Важным специализированным компонентом индустрии туризма является сфера общественного питания.

Сфера общественного питания в настоящее время активно развивается и оказывает положительное влияние на развитие экономики в целом за счет создания новых рабочих мест, увеличения налоговых отчислений в государственный бюджет, ВВП и общего оборота денежных средств.

Для рынка общественного питания в целом характерны следующие тенденции: рост сетевых форматов предприятий общественного питания, преобладание неценовых факторов конкуренции, таких как интерьер заведения, кухня, скорость и качество обслуживания, ассортимент блюд и т. д.; наличие умеренных барьеров входа на рынок, что способствует увеличению числа конкурентов в дальнейшем; развитие предприятий сегмента фаст-фуд; внедрение информационных технологий в бизнес-процессы; использование социальных медиа для продвижения услуг предприятия общественного питания. Кроме этого, важными тенденциями рынка общественного питания является консолидация участников рынка общественного питания – использование интеграционного взаимодействия крупного и малого бизнеса за счет развития сетей франчайзинга.

Франчайзинг представляет способ организации и реализации предпринимательской деятельности, подразумевающий под собой систему взаимодействий, прописанных в договоре франчайзинга и других

сопутствующих документах. Франшизой же, как правило, называют комплекс исключительных прав, передаваемых по договору.

Существуют четыре основных вида франчайзинга (товарный, производственный, франчайзинг бизнес-формата, сервисный) функционал каждого из которых направлен на работу в определенных условиях. В общественном питании используют франчайзинг бизнес-формата и сервисный франчайзинг.

Франчайзинговая модель бизнеса на российском рынке общественного питания является эффективной, доказательством этому является рост предприятий общественного питания, выбирающих данную модель бизнеса. Даже в условиях последних сложных лет международные и отечественные сети, благодаря развитию партнерской сети, смогли существенно нарастить свое присутствие в стране. Об этом свидетельствуют первые строки рейтинга наиболее динамично развивающихся сетей. Растет доля франчайзинговых проектов в общем количестве сетевых заведений. Наибольший интерес у предпринимателей вызывают франшизы в сфере фаст-фуда, формата «кофе с собой», кафе-кондитерских, пиццерий. Развитие франчайзинга прогрессирует в основном за счет регионального развития.

Предложения на рынке франшиз представлены как зарубежными сетями, так и российскими сетями. Международные сети работают на российском рынке общественного питания по двум франчайзинговым схемам: прямой франчайзинг и мастер-франшиза. Цена франчайзингового предложения обычно зависит от известности бренда, формата заведения, особенностей франшизы, уровня партнерской поддержки и других условий. Стоимость франшиз от зарубежных компаний обычно ощутимо выше, в сравнении с отечественными брендами.

Тем не менее совершенно очевидно, что известность бренда, накопленный опыт работы и успешная бизнес-модель крупнейших отечественных и международных ресторанных сетей в современных сложных условиях, позволит российским предпринимателям, представителям

малого и среднего бизнеса, решившим использовать бизнес-модель франчайзинга, не только сохранить накопленные денежные средства, но и получить высокие дивиденды. Франчайзинг – это не только один из самых быстрых способов образования новых предприятий, соединенных в единую систему, это и эффективный инструмент поддержки малого бизнеса.

Пермь входит в число российских городов, ежегодно привлекающих сотни туристов, причем как отечественных, так и иностранных. Этому способствует богатая история города и края, напоминанием о которой являются многочисленные музеи, памятники архитектуры, театры, а также красивая природа. Все это создает благоприятные условия для появления и развития в Перми франчайзинга, так или иначе касающегося сферы туризма и гостеприимства. Сюда входят франшизы туристических фирм, отелей, хостелов, баз отдыха, ресторанов и точек общественного питания, а также досуговых заведений, начиная от фитнес-клубов, заканчивая игровыми квест-румами. В Перми, также как и в целом в России, наиболее распространены франшизы в торговле и общественном питании.

Оборот общественного питания с 2016 г. растет, в основном за счет роста оборота баров, кафе и ресторанов. Однако рынок общественного питания Перми оценивается как перенасыщенный, так, на каждые 100 тысяч жителей города приходится по 176 заведений, что превышает аналогичный показатель для таких сопоставимых городов, как Казань и Красноярск. Наиболее яркая тенденция 2017 года на рынке общественного питания г. Перми – это усиление интереса жителей и гостей города к нишевым заведениям с оригинальной концепцией.

Франчайзинг в Перми начал развиваться с начала 2000-х, в сфере общественного питания бурный рост франчайзинга пришелся на 2012 г. Сегодня почти все крупные международные и федеральные сети присутствуют в Перми или сообщили о планах развития.

В работе проанализирован пример одного из предприятий, функционирующих на основе договора франшизы – ООО «AmResT», KFC-

Badaeva (Пермь). В России AmResT представлен более чем 160 ресторанами бренда KFC, расположенными в Санкт-Петербурге, Москве, Казани и Нижнем Новгороде и Перми. В целом франшизу KFC можно считать успешной, поскольку она соблюдает условия успешности франшизы:

В процессе анализа были выявлены основные проблемы в деятельности KFC-Badaeva, которые можно разделить на организационно-правовые, экономические и социально-психологические. В силу того, что, по условиям договора о франчайзинге франчайзи обязан соблюдать все его условия, в числе которых и одобренные франчайзером поставщики, предприниматель лишается возможности максимизации своей прибыли путем снижения себестоимости готовой продукции. Однако из этого ограничения и следовала необходимость кооперации с держателем аналогичной франшизы для повышения общей эффективности.

Большинство из выявленных проблем необходимо решать на законодательном уровне. Помимо внешних проблем, оказывающих отрицательное влияние на эффективность франшизы, существуют и внутренние факторы, негативно воздействующие негативно на развитие бизнеса.

Такой проблемой у рассматриваемого предприятия (KFC-Badaeva) является неэффективное управление запасами. Несмотря на то, что размер запасов относительно 2016 г. снизился, его общий удельный вес продолжает составлять значительную часть в составе оборотных активов предприятия

Основной задачей явилась разработка мероприятий, направленных на заглаживание данных острых моментов. Данные действия направлены на оптимизацию работу рассмотренной франшизы путем высвобождения денежных средств. Разработанные мероприятия включают продажу материалов, имеющихся в избытке, на реализацию другим ресторанам, работающим по франшизе KFC, что позволит увеличить, тем самым, денежные средства.

В общей сложности, путем внедрения данных мероприятий общая сумма запасов сократилась на 2574 тыс. руб. и, в итоге, составила 2872 тыс. руб. Общий удельный вес запасов снизился до 10,87% от суммы оборотных активов.

Таким образом, предложенное мероприятие окажет положительное воздействие на деятельность KFC-Badayeva, из этого следует, что KFC-Badayeva как франшиза будет приносить стабильную выручку ООО «AmResT», выступающему в роли франчайзи, который в свою очередь продолжить стабильное сотрудничество с обладателем прав на данную франшизу, то сеть непосредственно с франчайзером «Yum!».

Для развития франчайзинга в сфере общественного питания крупных сетевых операторов, как российских, так и зарубежных, на региональных рынках, в том числе в Пермском крае предлагается:

- расширить штат сотрудников компании – франчайзера, следящих за выполнением условий договора франчайзинга в регионах и оказывающих консалтинговую помощь (региональные менторы, помогающие франчайзи в организации проекта);
- проводить коммуникационную политику, нацеленную на привлечение представителей малого и среднего бизнеса к франчайзинговым проектам, в том числе использовать широкий инструментарий продвижения франшизных предложений;
- создать мобильную платформу для быстрого и эффективного взаимодействия франчайзера и франчайзи.

Несомненно, что органы муниципальной власти должны оказывать поддержку в развитии франчайзинга в общественном питании на территории Перми и Пермского края, поскольку данные предприятия как составляющие индустрии гостеприимства привлекают туристов повышают авторитет города и органов местной власти.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Российская газета, N 238-239, 08.12.1994.
2. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 18.04.2018) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" // Российская газета. – 1996. - N 231.
3. ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200084757> (дата обращения 20.05.2018)
4. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности" (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 21.12.2017) // СПС КонсультантПлюс
5. Агаев А.Е. Франчайзинг в условиях современности // Сборник статей по материалам IX Всероссийской конференции молодых ученых. - 2016. - №16. - С. 967-969.
6. Азимова А.А. Франчайзинг и его развитие в России // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова. - 2018. - №2. - С. 4031-4034.
7. Базаева А. Р. Франчайзинг как инструмент взаимодействия малого и крупного бизнеса // ACADEMY. - 2017. - №9. - С. 66-71.
8. Бережная Е. В. Резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Концепт. - 2017. - № 53. - С. 11–17.
9. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства: учебник / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 2015. - 271 с.
10. Быстров С. А. Экономика и организация бизнеса. - М.: Форум, 2015. - 464 с.
11. Ваген Л. ван дер. Гостиничный бизнес: учебное пособие / Линн ванн дер Ваген; Пер. А. Сухорукова. – Ростов н / Д : Феникс, 2001. – 416 с.

12. Вафина Н. Х. Век 21. Транснационализация производства в свете теории самоорганизации экономических систем. – М.: Издательство КГФИ, 2012. – 107 с.
13. Вести: Экономика. Фастфуд: 10 самых прожорливых городов России. URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/97046> (дата обращения 15.05.2018)
14. Гучев И. А. Франчайзинг как эффективный вектор развития малого бизнеса в России // Сборник научных работ III-го Международного молодежного конкурса: в 4-х частях. - 2016. - №12. - С. 23-28.
15. Душа лежит, огонь горит. Business Class. 16 марта 2018 г. № 1591. URL: <http://www.business-class.ru/news/2018/03/16/dusha-lezhit-ogon-gorit> (дата обращения: 20.05.2018).
16. Евдокимова И. С. Франчайзинг в условиях нестабильной внешней среды // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2017. - №2. - С. 20-29.
17. Елканова Д.И., Осипов Д.А., Романов В.В. Основы индустрии гостеприимства: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2009.- 248 с.
18. Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова; под.ред. Н.И. Кабушкина.- М.: Новое знание, 2014. – 355 с.
19. Забор Р.С., Голапецкий Л.А. Франчайзинг как способ ведения бизнеса и его применение на практике // Экономика и политика. - 2017. - №24. - С. 50-56.
20. Захарова И. И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны // Фундаментальные исследования. - 2016. - № 12–9. - С. 192–196.
21. Званова Т.В., Крикунов Е.А. Франчайзинг как стратегия развития малого предпринимательства // Бизнес и общество. - 2015. - №11. - С. 32-35.

22. Зиятдинова, В.В. Мониторинг российского рынка франшиз / В.В. Зиятдинова, П.М. Зиятдинова // Вестник ДИТИ. - 2017. - № 1 (9).- С.126-134.
23. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: [справочник] / Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, – 2003. – 364 с.
24. Игнатенко М.С. Франчайзинг как инновационный инструмент развития бизнеса // Вестник Тверского государственного университета. - 2017. - №4-2. - С. 61-64.
25. Ковров О.Г., Кирюшина Л.Н. Франчайзинг в ресторанном бизнесе как стратегия развития сетей // Российский университет Дружбы народов. - 2016. - №2-1. - С. 124-127.
26. Колмаков В.В., Коровин С.Ю. Франчайзинг в России: состояние, проблемы и перспективы развития // Экономика и управление. - 2016. - №15. - С. 67-73.
27. Конорева Т.В., Гребенюк Л.Н. Деловая репутация, коммерческий опыт в предмете договора коммерческой концессии // Вестник Сибирского юридического института МВД России. - 2017. - №2. - С. 45-49
28. Костоянцев А. Е. Транснационализация как международная форма организации предпринимательства в глобализирующейся экономике //Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление – 2016. - №22. – С. 33-36.
29. Крутлова Г.В., Мамрукова О.И. Коммерческая концессия или франчайзинг: проблема дефиниций // Общество и право. - 2017. - №4(25). - С. 14-24.
30. Ксениди И.Д. Политический франчайзинг. Политическая франшиза // Материалы 71-ой научной сессии сотрудников университета. Витебский государственный медицинский университет. - 2016. - С. 292-293.

31. Лаков А.Н. Проблемы разграничения понятий «коммерческая концессия» и «франчайзинг» // Актуальные проблемы экономики и права. - 2016. - №1(3). - С. 4-9.
32. Ларина И.Ю.: Коммерческая концессия и франчайзинг: особенности применения в России // Научный центр "Аэтерна".- 2017. - №3. - С. 415-419.
33. Лунева Е. В. Формирование российского рынка услуг индустрии гостеприимства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Краснодар, 2007. – 22 с.
34. Макринова Е.И., Иваницкая Т.Ю. Основы индустрии гостеприимства: учебное пособие для студентов. - Белгород: Изд-во БУКЭП. – 2012. – 265 с.
35. Мовсесян А. Транснационализация в мировой экономике. URL: <http://www.sice.ru/cnts/1576.html> (дата обращения 20.05.2018)
36. Маюрникова Л. А. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях // Техника и технология пищевых производств. - 2016. - № 1 (36). - С. 141–146.
37. Микарлян И.В. Рынок общественного питания в России. URL: <http://www.buybrand.ru/articles/12808/> (дата обращения 08.05.2018).
38. Мирошниченко Д. Обзор рынка общественного питания. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-obshchestvennogo-ritaniya/> (дата обращения 08.05.2018).
39. Насретдинов И. Т. Современное состояние и тенденции развития рынка общественного питания России // Учёные записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н. Э. Баумана. - 2015. - № 222 (2). - С. 162–164.
40. Официальный сайт компании Yum! Brands Inc. URL: <http://www.yum-russia.ru/> (дата обращения 20.05.2018)
41. Официальный сайт компании KFC. URL: <https://www.kfc.ru> (дата обращения: 19.05.2018)

42. Пермьстат. Динамика оборота общественного питания. URL: http://permstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/permstat/resources/dfc7a3004c88fa89be66bf915ce0328a/14.2.html (дата обращения 18.05.2018)

43. Пермьстат. Основные показатели деятельности организаций общественного питания. 2017 г. URL: <http://permsso.gks.ru:8081/bgd/ejegod1157/IssWWW.exe/Stg/eg2017/19.4.html> (дата обращения 16.05.2018)

44. Пермьстат: рынок общественного питания в Прикамье перенасыщен: РБК: Пермь

45. <https://perm.rbc.ru/perm/freenews/5a37c2f39a79474df76f86c1><https://perm.rbc.ru/perm/freenews/5a37c2f39a79474df76f86c1> (дата обращения 18.05.2018)

46. Пермьстат. Статистика в картинках. Выпуск № 45_2017 (140). URL: http://permstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/permstat/resources/f075658043bed574a91cabfa17e1e317/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0+%D0%B2+%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%B0%D1%85_45_2017%28140%29.pdf (дата обращения 17.05.2018)

47. Попов Л.Н., Дмитриев Л.А. Особенности договора коммерческой концессии // Актуальные проблемы современного частного права. - 2017. - №2 (31). - С. 38-44 с.

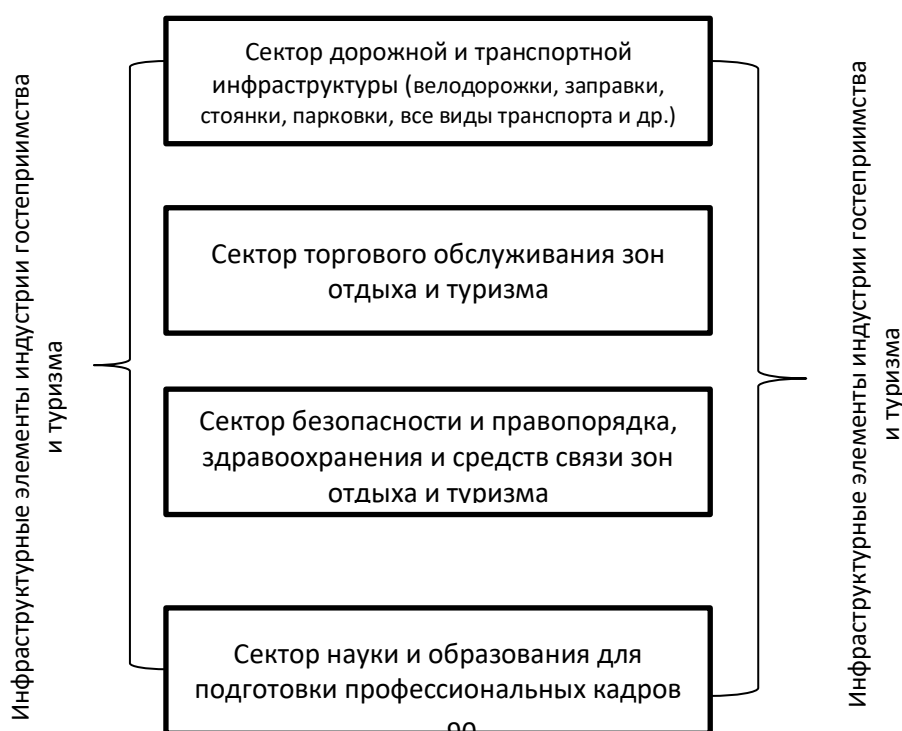
48. Похомчикова Е.О. К вопросу о специфике индустрии гостеприимства //Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2016.- № 1. – С. 11-15.

49. Рейтинг РБК: топ-50 самых востребованных франшиз в 2017 году. 04/04/2018/ URL: https://www.rbc.ru/ratings/own_business/04/04/2018/5ab5019e9a79470e78c0f343 (дата обращения 18.05.2018)

50. Розничная торговля Non-Food и потребительский рынок России. Итоги 2017 года. URL: http://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=158096&spphrase_id=152467 (дата обращения 14.05.2018)
51. Романова М. М. Формирование индустрии гостеприимства как механизм стратегического развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2006. – 27 с.
52. Романова М.М., Кульгачёв И. П. Инновационные технологии в туризме и гостеприимстве // Вестник Академии. - 2017. - № 2. - С. 105–110.
53. Российская ассоциация развития франчайзинга. Официальный сайт. URL: <http://www.rusfranch.ru/activities/> (дата обращения 20.05.2018)
54. Российский сетевой рынок общественного питания 2017 – Специальная версия. РБК research. URL: http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BF%D0%B8%D1%82_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%8F.pdf (дата обращения 28.05.2018)
55. Рынок общепита Перми завел формат из СССР. 08/03/2018/ РБК – Пермь. URL: <https://perm.rbc.ru/perm/freenews/5a9e9b889a794720325ded06> (дата обращения 18.05.2018)
56. Сайт Всемирной Ассоциации Франчайзинга. URL: <http://www.franchise.org> (дата обращения 18.05.2018).
57. Санько Г. Г. Современное транснациональное предпринимательство: признаки и особенности.// Экономический рост. – 2015. - №34. - С. 145-146.
58. Северина С. В. Необходимость разработки новых систем управления эффективностью деятельности предприятия // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке. - 2017. - № 6. - С. 100–103.
59. Сивчикова Т.Ю. Индустрия гостеприимства: учебное пособие / Т.Ю. Сивчикова, Н.С. Носова. – М.: Дашков и К°, 2015. – 270 с.

60. Скобкин С.С. Индустрия гостеприимства или туризма? Кто прав? // Российское предпринимательство. - 2016. - № 21.- С. 15-18.
61. Солдатов О.С. Анализ состояния и динамики развития предприятий общественного питания // Экономика и социум. – 2017. – № 2 (33). – С. 942-949.
62. Статистика по франчайзингу в России. URL: <http://www.rusfranch.ru/franchising/statistics/> (дата обращения 20.05.2018).
63. Толкаченко Г.Л., Федоров Л.В. Правовое регулирование договора коммерческой концессии в Российской Федерации // Экономика, социология и право. – 2018. - №3-1. - С. 131-134.
64. Тошев А. Д. Организация предприятий питания и их значение в сфере услуг // Вестник Южно-Уральского государственного университета. - 2017. - № 9 (268). - С. 157–160.
65. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие для студентов вузов / пер. с англ. В. Н. Егорова. 4-е изд., перераб. и доп.. – М.: ЮРИТИ-ДАНА, 2016. – 711 с.
66. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Оборот общественного питания. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/# (дата обращения 14.05.2018)
67. Электронный словарь Яндекс. URL: <http://www.slovari.yandex.ru> (дата обращения 12.05. 2018)
68. Яковлев Г. А. Экономика гостиничного хозяйства: учеб. пособие. - М.: Изд-во РДЛ, 2012. - 432 с.

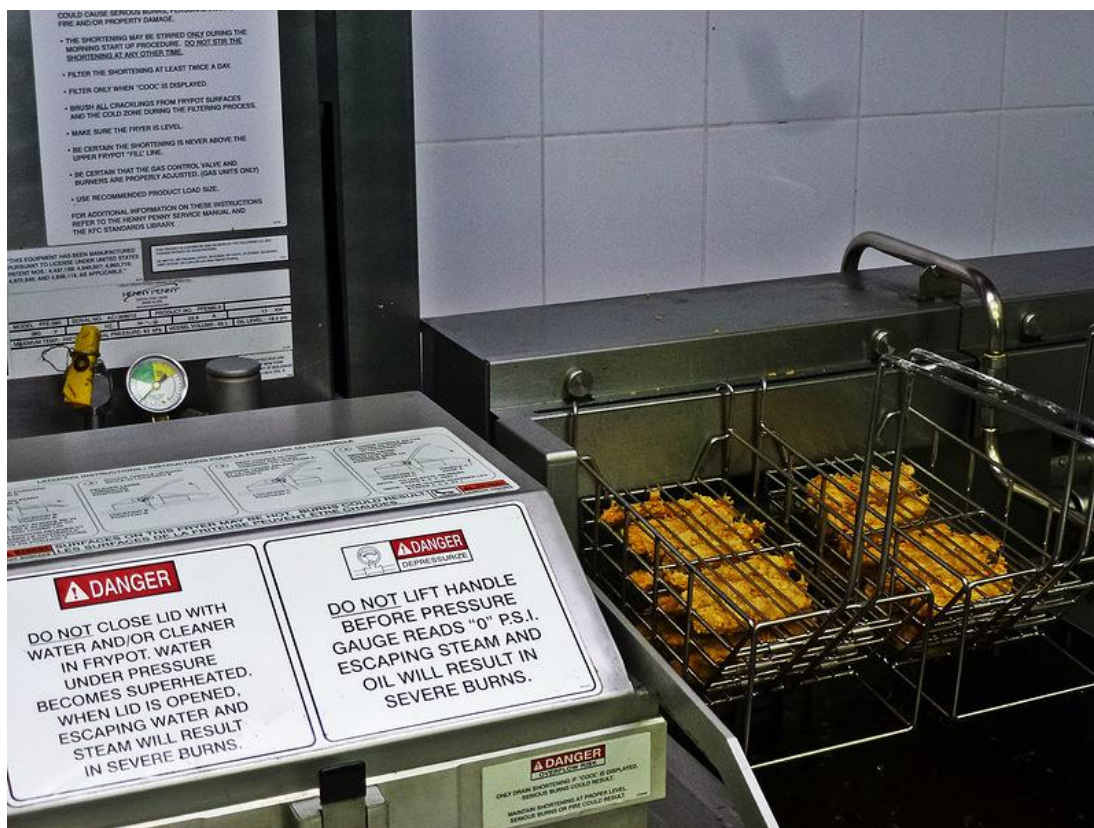
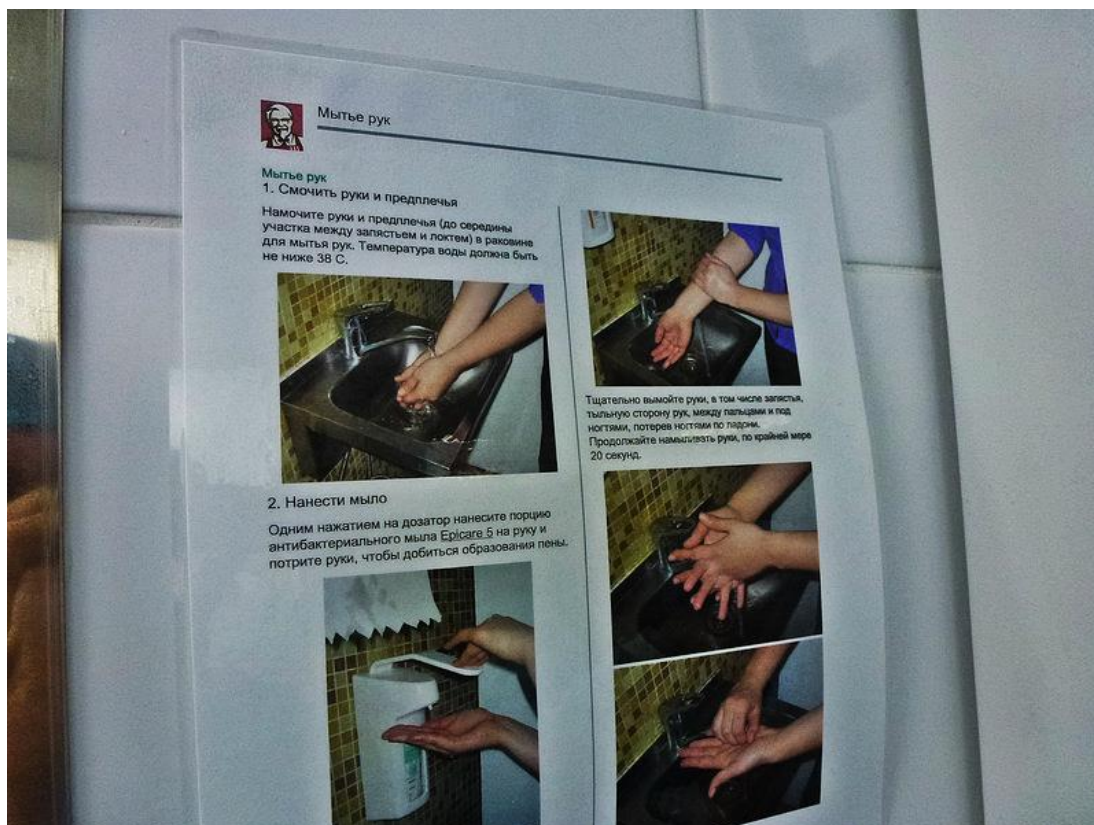
Структурные элементы индустрии гостеприимства

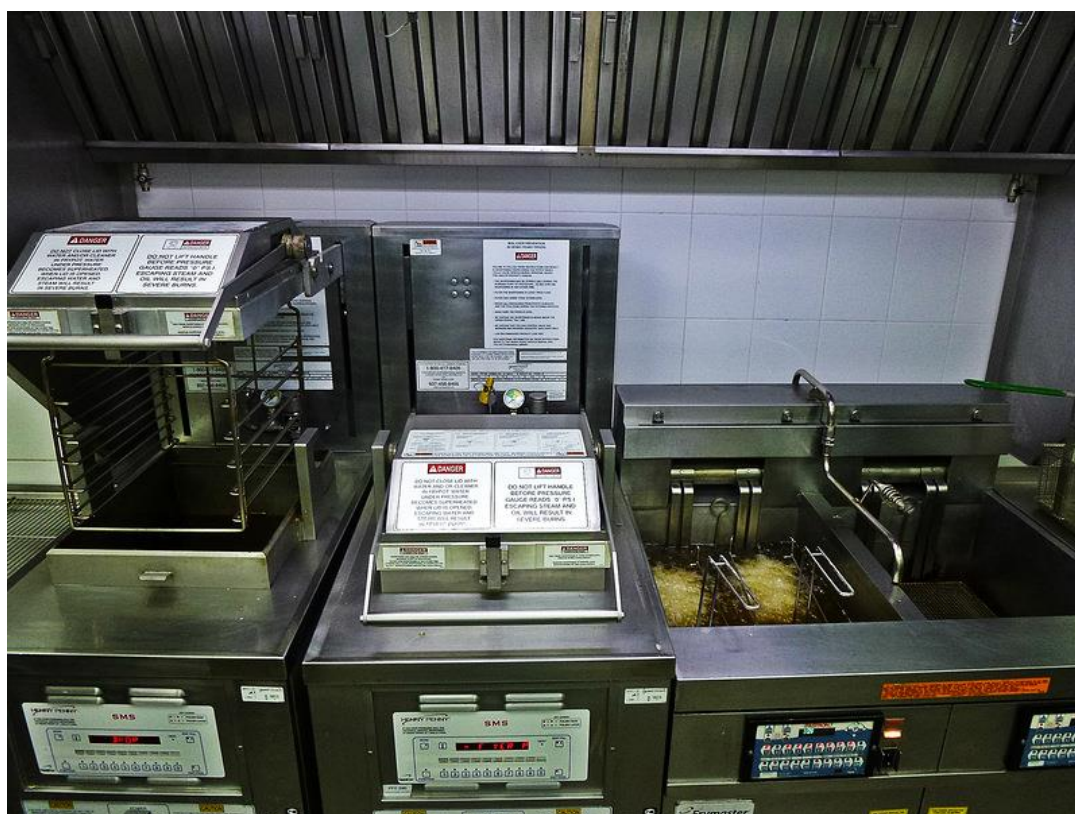


Характеристика франшиз сегмента фаст-фут

Название сети	Характеристика	Количество предприятий в сети / представительств	Инвестиции, млн. руб.	Паушальный взнос / роялти (% от мес. объема продаж) / окупаемость
KFC 	KFC — знаменитая сеть американского фаст-фуда. Рестораны данной сети с комфортным интерьером предназначен для отдыха друзей, приема пищи в кругу семьи, встреч и переговоров с деловыми партнерами. В сети KFC можно отведать различные блюда, основной составляющей которых является курица.	30	21 – 42	3 млн. / 6% / окупаемость от 36 мес.
Burger King 	Burger king – это ресторан быстрого обслуживания, который специализируется на приготовлении бургеров. Его главное преимущество заключается в быстром и качественном обслуживании посетителей, что сегодня наиболее востребовано большей частью жителей крупных городов России.	12000	От 22.	От 2 млн руб. / 5% / окупаемость от 18 мес.
McDonalds 	Общепит Макдональдс является заведением быстрого питания, предназначенным для всех членов семьи и пропагандирующим высокую корпоративную культуру и социальную ответственность за реализуемую продукцию.	600	42 - 108	От 2,7 млн руб. / От 12,5% / Окупаемость от 12 мес.
DoDo Пицца	«Додо Пицца» — известная международная сеть пиццерий действующая по всей России. Компания предлагает купить франшизу Dodo Пицца (dodo pizza) и	85	3 - 12	от 413 тыс руб. / 3,5% + НДС / окупаемость 12-24 мес.

	открыть пиццерию с узнаваемым именем в своем городе.			
Subway 	Ресторан быстрого обслуживания Subway на текущий момент является одной из крупнейших и быстрорастущих сетей ресторанов в мире. Фаст-фуд продукция этого бренда обладает отменным качеством и неповторимым вкусом.	640	4 - 6	от 300 тыс до 600 тыс руб. / 8% + НДС / окупаемость 18-24 мес.
Стардогс 	Стардогс представляет собой достаточно крупную и популярную сеть общественного питания, действующую в формате стрит фуд. Продукция этой компании обладает неповторимым вкусом и неизменно высоким качеством.	800	0,35 – 2,5	от 30 тыс руб. / 1 000 рублей ежемесячный платеж – МСК и МО, 3% от горячих блюд и 1% ТО – регионы / окупаемость 6-12 мес.
Суши Вок 	Суши Вок, на данный момент, является самым успешным брендом, который действует в новомодном формате «take-away». Данные заведения уже давно успешно функционируют и получили широкую популярность во всех регионах России и СНГ.	530	От 1,2	от 420 тыс руб. / 2,5% / окупаемость 6-8 мес.
ВКУСНОЛЮБОВ 	Ресторанная сеть быстрого питания «Вкуснолюбов» в настоящее время является достаточно распространенной франшизой на рынке фаст-фуда. Приемлемые цены и достойные условия работы привлекают всё новых и новых посетителей, а также рабочий персонал. Благодаря такому активному интересу со стороны клиентов увеличивается рекламная поддержка и франшиза данной сети.	90	От 0,3	Отсутствует / Отсутствует / окупаемость от 6 мес.







KFC
so good™

Верное предложение



shutterstock · 72137380

Кассир	Здравствуйте, добро пожаловать к нам!	2 сек
Гость	Здравствуйте!	2 сек
Кассир	Попробуйте нашу новинку – экстрасочные куриные стрипсы с соусом барбекю	3 сек
Гость	О! Новинка! Дайте	2 сек
Кассир	Вам 6 или 8 штук?	2 сек
Гость	Конечно 8!	2 сек
Кассир	Супер! На гарнир картошку среднюю или побольше?	5 сек
Гость	Побольше	2 сек
Кассир	Соус сырный?	2 сек
Гость	Да	2 сек
Кассир	2 или 3?	2 сек
Гость	2	2 сек
Кассир	Супер! Напиток Pepsi – стандартная порция?	5 сек
Гость	Да!	2 сек
ИТОГО		➤ 30 - 35 секунд!

ГОСТЬ:

Обратите внимание на экран!

