

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ
Кафедра международного туризма и гостеприимства**

Витко Алевтина Дмитриевна

**Франчайзинговые услуги в туризме Республики Беларусь: состояние и
перспективы развития**

Дипломная работа

Научный руководитель:
доцент кафедры международного
туризма и гостеприимства,
к.э.н. кафедры, доцент
Е.А.Боровская

Допущена к защите

«_2_» _июня_2025_ г.

Зав. кафедрой международного туризма и гостеприимства
кандидат исторических наук, доцент И.М. Авласенко

Минск, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

РЕФЕРАТ	3
РЭФЕРАТ	4
ANNOTATION	5
ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ	8
1.1 Сущность франчайзинговых услуг и их классификация.....	8
1.2 Опыт развития франчайзинговых услуг в сфере туризма	16
1.3 Пример франшизы «Туры в 15:15»	19
ГЛАВА 2 ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	27
2.1 Правовая основа развития франчайзинговых услуг в сфере туризма Республики Беларусь	27
2.2 Анализ современного состояния развития франчайзинговых услуг в сфере туризма Республики Беларусь	31
2.3 Перспективы развития франчайзинговых услуг в сфере туризма Республики Беларусь	38
ГЛАВА 3 ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ	45
3.1 Проблемы развития франчайзинговых услуг в Республике Беларусь	45
3.2 Пути решения проблем развития франчайзинговых услуг в Республике Беларусь	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЕ А	66
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	67
ПРИЛОЖЕНИЕ В	68

РЕФЕРАТ

1. Структура и объем дипломной работы

Дипломная работа состоит из задания на дипломную работу, оглавления, реферата дипломной работы, введения, трех глав, заключения, 10 иллюстраций, 12 таблиц, 3 приложений, списка использованной литературы. Общий объем работы составляет 68 страницы. Список использованной литературы занимает 4 страницы и включает 50 позиций.

2. Перечень ключевых слов

ФРАНЧАЙЗИНГ, РОЯЛТИ, ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС, ФРАНЧАЙЗЕР, ФРАНЧАЙЗИ, СУБФРАНЧАЙЗИНГ, ДОГОВОР КОМПЛЕКСНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЛИЦЕНЗИИ, ФРАНШИЗА, ИНВЕСТИЦИИ, ТУРИСТИЧЕСКИЙ РЫНОК, НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА, ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

3. Текст реферата

Объект исследования – франчайзинговая деятельность.

Предмет исследования– франчайзинг в сфере туризма Республики Беларусь.

Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию развития франчайзинговых услуг в туризме Беларуси.

Методы исследования. В работе использованы общенаучные методы: обобщение, анализ, сравнение, классификация, а также SWOT-анализ.

Полученные итоги и их новизна. В ходе исследования были проанализированы тенденции развития франчайзинговых услуг в сфере туризма Республики Беларусь, нормативно-правовая база, регулирующая франчайзинг. Также были разработаны предложения по совершенствованию развития франчайзинговых услуг в туризме Беларуси.

Достоверность материалов и результатов дипломной работы. И использованные материалы и результаты дипломной работы являются достоверными. Работа выполнена самостоятельно.

Рекомендации по использованию результатов работы. Итоги дипломной работы могут быть использованы Ассоциацией франчайзеров и франчайзи «Белфранчайзинг», а также для продолжения исследования франчайзинга в сфере туризма Республики Беларусь.

РЭФЕРАТ

1. Структура і аб'ём дыпломнай працы

Дыпломная праца складаецца з задання на дыпломную працу, зместа, рэферата дыпломнай працы, уводзінаў, трох глаў, заключэння, 10 ілюстрацый, 12 табліц, 3 дадатка, спісу выкарыстанай літаратуры. Агульны аб'ём працы складае 68 старонкі. Спіс выкарыстанай літаратуры займае 4 старонкі і ўключае 50 пазіцый.

2. Пералік ключавых слоў

ФРАНЧАЙЗІНГ, РОЯЛЦІ, ПАЎШАЛЬНЫ ЎЗНОС, ФРАНЧАЙЗЕР, ФРАНЧАЙЗІ, СУБФРАНЧАЙЗІНГ, ДАГАВОР КОМПЛЕКСНАЙ ПРАДПРЫМАЛЬНІЦКАЙ ЛІЦЭНЗІІ, ФРАНШЫЗА, ІНВЕСТЫЦЫІ, ТУРЫСТЫЧНЫ РЫНАК, НАРМАТЫЎНА-ПРАВАВАЯ БАЗА, ФРАНЧАЙЗІНГАВАЯ ДЗЕЙНАСЦЬ.

3. Тэкст рэферата

Аб'ект даследавання –франчайзінгавая дзейнасць.

Прадмет даследавання– франчайзінг у сферы турызму Рэспублікі Беларусь.

Мэта даследавання –распрацоўка прапаноў па ўдасканаленню развіцця франчайзінгавых паслуг у турызме Беларусі.

Метады даследавання. У працы выкарыстоўваліся агульнанавуковыя метады: абагульненне, аналіз, параўнанне, класіфікацыя, а таксама SWOT-аналіз.

Атрыманыя вынікі і іх навізна. У ходзе даследавання былі прааналізаваны тэндэнцыі развіцця франчайзінгавых паслуг у сферы турызму Рэспублікі Беларусь, нарматыўна-прававая база, якая рэгуліруе франчайзінг. Таксама былі распрацаваны прапановы па ўдасканаленню развіцця франчайзінгавых паслуг у турызме Беларусі.

Дакладнасць матэрыялаў і вынікаў дыпломнай працы. Выкарыстаныя матэрыялы і вынікі дыпломнай працы з'яўляюцца дакладнымі. Праца выканана самастойна.

Рэкамендацыі па выкарыстанні вынікаў працы. Вынікі дыпломнай працы могуць быць выкарыстаны Асацыяцыяй франчайзераўі франчайзі «Белфранчайзінг», а таксама для працягу даследавання франчайзінгу ў сферы турызму Рэспублікі Беларусь.

ANNOTATION

1. Structure and scope of the diploma work

The diploma work consists of diploma work assignment, table of contents, diploma work summary, introduction, 3 chapters, conclusion, 10 illustrations, 12 tables, 3 appendices, a list of sources used. The total scope of work is 68 pages. The list of references occupies 4 pages and includes 50 positions.

2. Keywords: FRANCHISING, ROYALTIES, SINGLE PAYMENT, THE FRANCHISOR, SUBFRANCHISING, THE FRANCHISEE, THE CONTRACT OF COMPLEX ENTREPRENEURIAL LICENSE, FRANCHISE, INVESTMENT, TOURISM MARKET, REGULATORY FRAMEWORK, FRANCHISE ACTIVITY.

3. Summary text

The object of the research is the franchising activity.

The subject of the research is franchising in the tourism industry in the Republic of Belarus.

The purpose of the research is to draft proposals on improving of the development of franchising services in the tourism industry of Belarus.

Methods of research. In the study general scientific methods were used such as synthesis, analysis, comparison, classification and SWOT analysis.

The results of the work and their novelty. Contemporary trends in the development of franchising in the tourism industry of the Republic of Belarus were analyzed as well as the regulatory framework that governs franchising. During scientific research proposals were drafted in order to development franchising services in the tourism industry of Belarus.

Authenticity of the materials and results of the diploma work. The materials used and the results of the diploma work are authentic. The work has been put through independently.

Recommendations on the usage. The results of the thesis can be used by the Association of franchisors and franchisees "Belfranchising". The results can be used in the further research of franchising in the tourism industry of the Republic of Belarus.

ВВЕДЕНИЕ

Франчайзинг стал одним из факторов национального экономического роста, выступая в качестве инструмента создания рабочих мест и эффективной модели распространения товаров и услуг. Хотя франчайзинг появился относительно недавно как глобальная бизнес-концепция, он продолжает быстро развиваться, получая широкое распространение во всех отраслях.

По своей сути франчайзинг – это стратегическое деловое соглашение, в рамках которого известная компания (франчайзер) предоставляет независимой организации (франчайзи) право на маркетинг своей продукции или услуг в соответствии со строгими правилами. В обмен на это франчайзи соглашается работать под брендом франчайзера, придерживаясь заранее определенных стандартов качества, операционных процедур и бизнес-методологий. Такой структурированный подход обеспечивает последовательность в обслуживании клиентов и позволяет предпринимателям использовать проверенную бизнес-модель на определенном рынке.

Сейчас в Беларуси франшизы представлены в различных отраслях: в общественном питании (McDonald's, KFC, Burger King, Dominos Pizza), в розничной торговле (Hobby Games, Diverse), в сфере услуг (Xsize, Electrofitness), в гостиничном бизнесе (Hilton, Marriot) и многих других. Большинство брендов общественного питания появились на белорусском рынке благодаря российским правообладателям, которые получили права на развитие сетей в нашей стране.

В конце 2011 года в Беларуси начала свою деятельность Ассоциация франчайзеров и франчайзи "Белфранчайзинг". Ассоциация проводит значительное количество мероприятий и презентаций, проводит мастер-классы.

Актуальность темы исследования заключается в том, франчайзинг в Беларуси – относительно молодой инструмент ведения бизнеса (первый договор заключён в 2006 г.), особенно в сфере туризма. Его потенциал изучен недостаточно, что делает исследование востребованным для науки и практики.

Туризм – перспективная отрасль для Беларуси, способствующая:

- росту ВВП;
- созданию новых рабочих мест;
- развитию смежных секторов (гостиничный бизнес, транспорт, общественное питание).

Франчайзинг может ускорить развитие туристического рынка за счет тиражирования успешных бизнес-моделей.

Большинство белорусских турагентств – это малые предприятия, сталкивающиеся с: высокими рисками при выходе на рынок; нехваткой финансирования; сложностями в продвижении.

Франчайзинг снижает эти барьеры, предлагая готовые решения под известным брендом.

Цель дипломной работы – разработать пути решения проблем развития франчайзинговых услуг в туризме Беларуси.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. Дать комплексное определение франчайзинга, изучить его классификацию.
2. Проанализировать нормативно-правовую базу, регулирующую франчайзинговые отношения.
3. Оценить текущее состояние франчайзинговых компаний в секторе туризма Республике Беларусь.
4. Выявить проблемы развития франчайзинга в Республике Беларусь.
5. Разработать пути решения проблем.

Объектом изучения в дипломной работе выступает франчайзинговая деятельность. Предмет исследования – франчайзинг в сфере туризма Республики Беларусь.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов: Л. Пэндр, Ш. Скотт, А. Сэлден, Б.А. Райзберг, К. Тэйлор, В.Г. Колесников, О.В. Леонтьева и другие. В данном исследовании рассматриваются базовые принципы франчайзинга и современные тенденции, с упором на туристическую отрасль. Также были рассмотрены научные статьи, интернет-публикации и статистические отчеты Международной ассоциации франчайзинга, Национального статистического комитета Беларуси и Ассоциации «Белфранчайзинг». Кроме того, в исследовании использованы соответствующие законодательные акты Республики Беларусь.

Дипломная работа состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются теоретические основы франчайзинга, включая его определение, классификацию и международные тенденции развития, с акцентом на туристический сектор.

Во второй главе анализируется текущее состояние и тенденции развития франчайзинга в Республике Беларусь, в частности в сфере туризма. В ней рассматривается национальное правовое регулирование и оцениваются перспективы развития франчайзинга в этой отрасли.

В третьей главе выявлены основные проблемы, препятствующие развитию франчайзинга в Беларуси, и предложены пути их решения.

ГЛАВА 1

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ

1.1 Сущность франчайзинговых услуг и их классификация

Франчайзинг – это бизнес-модель, которая позволяет предпринимателям открывать и вести собственный бизнес под брендом и руководством известной компании.

При франчайзинге франчайзер (лицо или компания, предоставляющая лицензию третьему лицу на ведение бизнеса под своей торговой маркой) не только определяет продукты и услуги, которые будут предлагаться франчайзи (лицо или компания, получившая лицензию на ведение бизнеса под торговой маркой и фирменным наименованием от франчайзера), но и обеспечивает им бренд и поддержку. В обмен на это франчайзи обычно выплачивает первоначальный взнос за франшизу и текущие роялти в зависимости от дохода [42].

Отношения между франчайзером и франчайзи определяются договором франчайзинга, в котором прописаны права и обязанности обеих сторон. Франчайзер предоставляет франчайзи проверенную бизнес-модель, обучение и постоянную поддержку, а франчайзи отвечает за ведение повседневной деятельности и соблюдение стандартов бренда. В то время как каждая франшиза является лицензией, не каждая лицензия является франшизой по закону.

Такая модель позволяет франчайзеру расширять сферу влияния бренда без непосредственного управления каждой точкой, а франчайзи получают преимущество ведения собственного бизнеса с меньшим риском.

Франчайзинг предлагает уникальное сочетание независимости и поддержки. Франчайзи владеют и управляют своим бизнесом, но им не нужно начинать все с нуля. Присоединение к опытной франчайзинговой системе дает франчайзи следующие ключевые преимущества:

1. Узнаваемость бренда: Присоединение к известному бренду означает доверие потребителей и более быстрый запуск бизнеса.
2. Обучение и поддержка: Франчайзеры обычно обеспечивают обучение и постоянную поддержку, чтобы помочь франчайзи освоить системы и стандарты, необходимые для успеха.

3. Проверенная бизнес-модель: В рамках устоявшихся брендов франчайзи могут избежать многих проблем, с которыми сталкиваются независимые владельцы бизнеса.
4. Маркетинг и реклама: Франчайзи получают выгоду от более широких маркетинговых инициатив франчайзера, экономя время и ресурсы.
5. Коллегиальная сеть: Франчайзи становятся частью сети других владельцев, которые разделяют общий бренд и могут оказать необходимую поддержку и поделиться опытом [42].

Такое сочетание ресурсов и встроенной сети делает франчайзинг востребованным как для новичков в бизнесе, так и для опытных предпринимателей.

Хотя франчайзи является независимым владельцем-оператором, франчайзеры регулярно посещают франчайзинговые точки, чтобы оказывать франчайзи постоянную поддержку. Также обязанностью франчайзера является предупреждение франчайзи о том, что их продукция и услуги не соответствуют стандартам бренда. Обеспечение последовательности укрепляет репутацию бренда на рынке и приносит пользу каждому из участников франчайзинговой системы.

В большинстве случаев, в финансовых взаимоотношениях франчайзинга существует три вида платежей:

4. Вступительный (паушальный) взнос размере 5 – 10% стоимости франшизы.
5. Роялти.
6. Дополнительные платежи (платежи за маркетинг, обучающие взносы) [27].

Существует несколько различных типов франчайзинговых соглашений:

1. Индивидуальный франчайзинг.

Франчайзи получает право на открытие и эксплуатацию одного франчайзингового подразделения в рамках бренда. Этот тип соглашения является наиболее простым и распространенным и особенно для начинающих владельцев франшиз. Со временем, если отношения франчайзи и франчайзера окажутся взаимовыгодными, они могут решить расширить свой договор и включить в него больше точек. Владение франшизой на одну единицу часто может быть выгодным для тех, кто ведет бизнес в той же отрасли и хочет перейти на существующий франчайзинговый бренд, что позволит им быстро поднять эффективность бизнеса и получить множество других преимуществ.



Рисунок 1.1 – Индивидуальный франчайзинг.

Примечание: собственная разработка на основе [42].

2. Многофункциональный франчайзинг.

Многофункциональные компании получают право и обязательство открыть и эксплуатировать определенное количество точек в течение определенного периода времени и, как правило, на определенной географической территории. Многофункциональный предприниматель подписывает дополнительное соглашение, называемое соглашением о развитии, которое дает ему право и обязательство выполнить график развития, согласованный с франчайзером. Каждая франшиза, созданная многофункциональным франчайзи, будет иметь свой отдельный франчайзинговый договор. В большинстве соглашений о развитии нескольких подразделений франчайзи выплачивает франчайзеру вознаграждение за права, предоставленные в соглашении о развитии.



Рисунок 1.2 – Многофункциональный франчайзинг.

Примечание: собственная разработка на основе [42].

3. Субфранчайзинг.

Помимо договорных обязательств по открытию определенного количества подразделений на определенной территории, которая часто представляет собой другую страну, мастер-франчайзи выступают в роли субфранчайзеров, представляя бренд и поддерживая его стандарты в новом регионе. Они также получают право продавать франшизные подразделения на

своей территории другим франчайзи. Мастер-франчайзи похожи на франчайзеров, только в более ограниченном масштабе. Многие обязанности у них те же, включая обучение и постоянную поддержку, и они также напрямую собирают франчайзинговые взносы и роялти своих филиалов. Соглашения о мастер-франшизе часто являются стратегией, которую используют молодые франчайзи, чтобы помочь быстрому росту франчайзинговой системы.

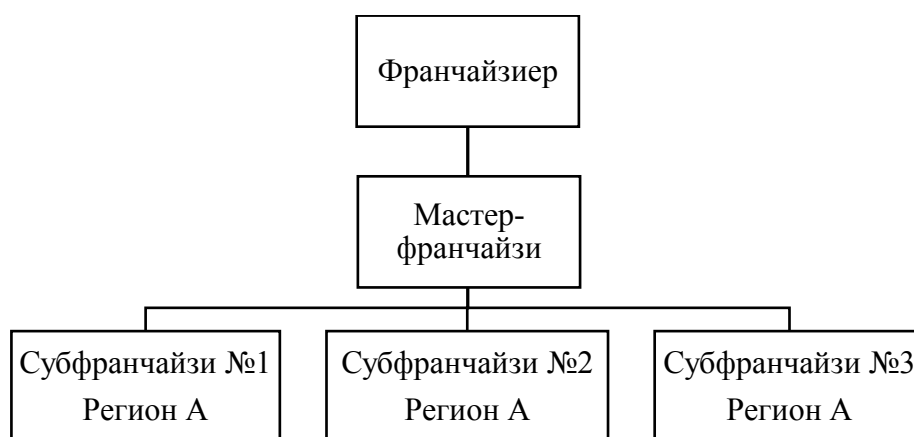


Рисунок 1.3 – Субфранчайзинг.

Примечание: собственная разработка на основе [42].

4. Территориальные представители.

Отношения с территориальными представителями очень похожи на отношения с мастер-франшизой с одним существенным отличием. Территориальный представитель не заключает никаких соглашений с франчайзи. Единичные франчайзи подписывают франчайзинговый договор с франчайзером напрямую. В действительности региональный представитель является только уполномоченным продавцом франшизы, а также уполномоченным сотрудником службы поддержки франчайзера в определенной географической зоне. Территориальный представитель платит франчайзеру вознаграждение за вступление в отношения и делится с франчайзером платой за франшизу и роялти, выплачиваемыми франчайзи на его территории. Региональный представитель оказывает франчайзи на своей территории определенную поддержку при открытии и в дальнейшем, и, как и мастер-франчайзи, часть этой поддержки может быть разделена с франчайзером. Разница между отношениями мастер-франчайзи и территориального разработчика заключается в том, что мастер-франчайзи подписывает соглашение со своими субфранчайзи, в то время как территориальный представитель не вступает в договорные отношения с франчайзи, которых он поддерживает. Региональному представителю также не

нужно создавать или регистрировать свой собственный документ, содержащий информацию о франшизе [42].

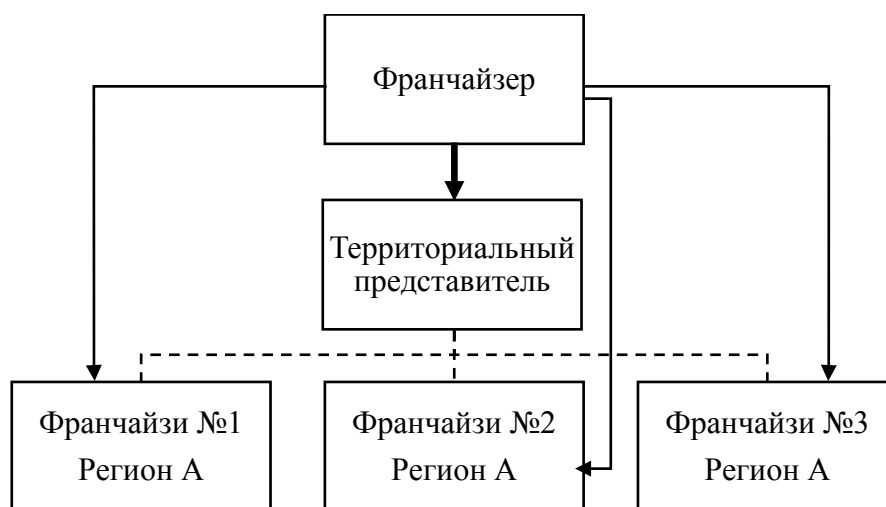


Рисунок 1.4 – Территориальные представители.

Примечание: собственная разработка на основе [42].

Франчайзинг, каким мы его знаем сегодня, берет свое начало в середине XIX века. Один из самых ранних примеров франчайзинга можно отнести к Исааку Зингеру, который в 1850-х годах совершил революцию в производстве швейных машин. Зингер разработал систему франчайзинга для распространения и ремонта своих машин, положив начало модели, которая вскоре распространилась и на другие отрасли. Однако только в середине XX века, с появлением сетей быстрого питания, таких как McDonald's, и франшиз в сфере услуг, таких как Marriott, франчайзинг стал по-настоящему востребованным способом ведения бизнеса. Затем франчайзинговые отношения получили широкое распространение в секторе производства напитков. Примерами компаний в этой сфере являются Coca-Cola, PepsiCo, Dr. Pepper и другие.

Сегодня франчайзинг охватывает широкий спектр отраслей, включая розничную торговлю, здравоохранение, образование и многое другое. Эта эволюция создала бесконечные возможности для предпринимателей, желающих начать свой собственный бизнес при поддержке известного бренда.

Международная ассоциация франчайзинга (IFA) - старейшая и крупнейшая в мире организация, представляющая франчайзинг. Она была основана в 1960 году в США с целью обучения франчайзеров и франчайзи полезным методам и деловой практике для улучшения бизнеса.

Международная ассоциация франчайзинга выделяет два различных типа франчайзинговых отношений:

- Франчайзинг бизнес-формата.

В рамках франчайзинговых отношений бизнес-формата франчайзер предоставляет франчайзи не только свое торговое название, товарный знак, права на производство продуктов и услуг, но и обучение тому, как реализовать эти услуги. Франчайзи, как правило, получает поддержку в выборе и развитии объекта, руководства по эксплуатации, обучение, стандарты бренда, контроль качества, маркетинговую стратегию и бизнес.

- Традиционный или продуктовый франчайзинг.

Он менее ассоциируется с франчайзингом, его общий объем продаж на самом деле больше, чем у франчайзинга бизнес-формата. В традиционном франчайзинге основное внимание уделяется не системе ведения бизнеса, а продукции, которую франчайзер производит или поставляет франчайзи. В большинстве случаев, но не во всех, производимая продукция, как правило, нуждается в пред- и послепродажном обслуживании, как, например, в автомобильной промышленности. Примеры традиционного или дистрибьюторского франчайзинга можно найти среди производителей бутылок, бензина, автомобилей и других товаров [42].

Не менее важным для франчайзи является выбор франчайзера, который будет последовательно и эффективно внедрять стандарты системы. Этот аспект имеет решающее значение, поскольку соблюдение франчайзером стандартов бренда защищает франчайзи от возможных негативных действий со стороны других франчайзи.

Преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзера и франчайзи представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзера и франчайзи

	Преимущества	Недостатки
Франчайзи	1. Готовая бизнес-схема. 2. Проверенные методы работы. 3. Узнаваемый бренд. 4. Лояльность клиентов. 5. Поддержка компании. 6. Внедрение новых технологий.	1. Выплаты компании 2. Следование концепции и стандартам.
Франчайзер	1. Расширение сети без затрат своих ресурсов. 2. Увеличение общей клиентской базы. 3. Большой территориальный	1. Риск репутации. 2. Финансовые риски.

	охват. 4. Прибыль.	
--	-----------------------	--

Примечание: источник [23].

Российский исследователь В. Г. Колесников выделяет шесть ключевых критериев классификации франчайзинга, которые используются большинством современных исследователей (рисунок 1.1).



Рисунок 1.4 – Классификация франчайзинга.

Примечание: источник [4].

По вышеприведенным критериям выделяются следующие виды франчайзинга:

1. *По виду деятельности франшизополучателя.*

Существует четыре основных вида франшизы по характеру деятельности:

А) Товарный франчайзинг: франчайзер, являясь производителем, продает франчайзи право на реализацию своей продукции на определенной территории.

Б) Производственный франчайзинг: франчайзер предоставляет уникальные разработки или технологии, позволяя франчайзи производить и продавать продукцию под его товарным знаком на заданной территории.

В) Деловой франчайзинг: охватывает всю бизнес-сеть, включая производство и доставку продукта. Примером является компания «МакДональдс», где франчайзи следует всем аспектам бизнес-модели.

Г) Сервисный франчайзинг: акцентируется на предоставлении услуг, а не на продаже товаров. Здесь франчайзер и франчайзи совместно обслуживают клиентов, информируя их о доступных услугах.

2. *По количеству франшиз.*

На основании данного критерия выделяют два вида франчайзинга. Первый вид – франчайзинг отдельно взятого предприятия. Такой вид в большинстве случаев связан с семейным бизнесом, где члены одной семьи выполняют функции как менеджеров по управлению, так и работников компании. При этом их бизнес является основной формой занятости для всех сотрудников и основным источником дохода для всей семьи.

Второй вид – корпоративный франчайзинг. – корпоративный франчайзинг. Корпоративный франчайзинг развивается по двум направлениям: в первом случае, франчайзинговая сеть ограничивается определенным видом деятельности. Как правило, данная деятельность контролируется владельцем головной компании. Во втором случае франчайзи может охватывать сразу несколько направлений деятельности. В качестве примера следует привести компании «Техасо» и «Shell»[8].

3. *По стратегии развития франчайзинговой системы.*

По этому критерию выделяется четыре вида франчайзинга.

Первый вид – это классический франчайзинг на условиях опциона (право на выкуп). Второй вид – это конверсионный франчайзинг. Третий вид – дочерний франчайзинг. Четвертый вид – это франчайзинговый контракт на менеджмент.

4. *По взаимоотношениям между франчайзером и франчайзи.*

В данном случае выделяют два основных вида франшизы – индивидуальный и местный. Местный франчайзинг может развиваться на основе субфранчайзинга или на основе освоения региона. Под субфранчайзингом понимаются взаимоотношения, при которых головная компания передает эксклюзивное право на франшизу на территории того государства, где находится субфранчайзер, с предоставлением ему также права продажи субфраншиз конечным франчайзи.

5. *По роли и функциям франшизодателя.* В данной категории выделяется четыре вида систем: «производитель – розничный продавец», «производитель – оптовый продавец», «оптовый продавец – розничный продавец», а также «поставщик услуги – розничный продавец». Во всех случаях первый является франчайзером, а второй – франчайзи.

6. *По стоимости франшизы (лицензии).* В данном случае обычно выделяются три вида франшиз:

1. Небольшие: до \$100 000.
2. Средние: \$100 000 – \$500 000.
3. Крупные: от \$500 000.

Классификация Колесникова удобна для обеих сторон франчайзинга, по ней можно выбрать наиболее эффективный способ вид взаимоотношений при создании франчайзингового предприятия, осуществлять прогнозную оценку развития франчайзинговой деятельности, а также разработать дальнейший вариант развития франшизы.

Таким образом франчайзинг – это эффективный инструмент расширения бизнеса, представляющий собой договорные отношения между двумя сторонами: франчайзером и франчайзи. Главная цель франчайзера – масштабирование успешной бизнес-модели, получение пассивного дохода и укрепление бренда за счет расширения географии присутствия и увеличения рыночной доли. Для достижения этой цели франчайзер предоставляет франчайзи лицензию на использование своих торговых марок, фирменного стиля (логотип, цветовая гамма, шрифты), уникальных технологий производства и управления (включая секретные рецепты, специальные программные продукты, методики обслуживания клиентов), а также ноу-хау – знания и опыт, накопленные за время работы бизнеса.

1.2 Опыт развития франчайзинговых услуг в сфере туризма

В настоящее время франчайзинг является ключевым глобальным элементом обеспечения стабильности мировой экономики и развития предпринимательства. Темпы роста числа франчайзеров и, соответственно, франчайзинговых сетей быстро ускоряются.

Согласно данным Международной Ассоциации Франчайзинга, в 2024 году франчайзинг превзошел ожидания второй год подряд: по оценкам, количество заведений увеличилось на 2,4%. Этому способствовали высокие потребительские расходы и умеренное улучшение ситуации с доступностью рабочей силы.

Рост занятости во франчайзинге увеличился на 2,2% в 2024 году, добавив более 189 000 рабочих мест, в результате чего занятость во франчайзинге достигла 8,8 миллиона. Рост производства увеличился до 3,9%. Такой рост франчайзинга был обусловлен высоким потребительским спросом и все более широким внедрением технологий искусственного интеллекта для повышения эффективности работы [43].

Развитие франшиз наиболее характерно для крупных американских компаний, что во многом обусловлено поддержкой со стороны государства, сильными маркетинговыми позициями крупных франчайзеров, а также принятием и выполнением стандартов качества, как продукта, так и бизнес систем в целом [4].

Франчайзинг - одна из самых распространенных бизнес-моделей в мировой практике. Более 120 различных видов деятельности используют франчайзинг, самыми распространенными из которых являются:

1. Общественное питание.
2. Гостиничный бизнес.
3. Розничная торговля бытовой техникой.
4. Продажа недвижимости.
5. Аренда и продажа автомобилей.
6. Детское образование [36].

Зарубежный опыт развития франчайзинговых услуг в сфере туризма очень разнообразен и включает в себя множество компаний, которые успешно используют франчайзинговую модель бизнеса. Европейская Франчайзинговая Федерация выделяет 10 ведущих мировых франшиз (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 – ТОП ведущих мировых франшиз, 2024 г.

Ранг	Название франшизы	Сфера деятельности	Страна происхождения
1.	KFC	Общественное питание	США
2.	Taco Bell	Общественное питание	США
3.	Pizza Hut	Общественное питание	США
4.	Dunkin'	Общественное питание	США
5.	McDonald's	Общественное питание	США
6.	7-Eleven	Розничная торговля	США
7.	Hampton by Hilton	Гостиничный бизнес	США
8.	Ace Hardware	Розничная торговля	США
9.	Popeyes Louisiana Kitchen	Общественное питание	США
10.	Kumon	Товары для детей	США

Примечание: источник [7].

Общественное питание является самой распространенной сферой среди перечисленных франшиз. Все компании в этом списке основаны в США.

McDonald's и Taco Bell являются лидерами списка, и они занимают первые два места благодаря своей популярности в мире. Оба бренда известны своей быстрой едой и легко узнаваемыми логотипами.

Pizza Hut и Dunkin' находятся на третьем и четвертом местах соответственно и представляют также сферу общественного питания. McDonald's на пятом месте, хотя в 2024 году был на первом. 7-Eleven и Ace Hardware занимают позиции шестое и восьмое места соответственно, все они являются франшизами розничной торговли.

Hampton by Hilton и Popeyes Louisiana Kitchen занимают седьмое и девятое места, представляя гостиничный бизнес и общественное питание.

В целом, список отражает предпочтения американских предпринимателей по отраслям и брендам, имеющим успешный бизнес-опыт и известность.

Начало гостиничного франчайзинга, скорее всего, можно отнести к созданию компании Holiday Inn, входящая сейчас в InterContinental Hotels Group (IHG), появилась на рынке в 1951 году, когда Кеммонс Уилсон решил создать то, чего он не мог найти во время семейного путешествия из Мемфиса в Вашингтон, округ Колумбия, - недорогие, чистые и комфортабельные номера в мотелях, где дети могли бы останавливаться без дополнительной платы. А самый исторический бренд Wyndham Hotel Group, Howard Johnson, возник в 1954 году как Howard Johnson Motor Lodges, когда популярная сеть ресторанов, известная своим мороженым и жареными моллюсками, использовала свою репутацию неизменно высокого качества блюд и успешной работы ресторанов для расширения сети гостиниц [45].

В рейтинге крупнейших глобальных франшиз гостиничных сетей, по состоянию на 2025 г., в первую тройку успешных франшиз входят: Hilton Worldwide, Holdings Cambria Suites и Choice Hotels International, Inc. Топ 3 лучшие туристические франшизы это – Grand Welcome, iTrip и Cruise Planners [44].

Первым в применении франчайзинга в туристическом секторе стал немецкий туроператор TUI, который начал продавать франшизы в 1989 году. В результате развития системы дистрибуции TUI расширил два существующих канала продаж - TUI Reisebüro, который обслуживал клиентов напрямую, и TUI ProfiPartner, который обслуживал туристические агентства, - до сети франчайзинговых агентств, известных как TUI UrlaubCenter.

Франчайзинг также приобрел широкую популярность в туристической отрасли Великобритании. Среди крупных франчайзинговых сетей выделяется The Global Travel Group, открывшая свое первое агентство в 1993 году. Ключевым отличием этой франшизы от других в туристическом секторе является то, что франчайзи работают под собственным именем и не ограничены географически. Важным элементом успеха The Global Travel Group является

лицензия организатора авиаперевозок, которая позволяет агентам создавать собственные пакетные туры.

Другой известной туристической франчайзинговой сетью является британский туроператор Thomson, который предпринял значительные усилия по развитию франчайзинговой сети под своим брендом. Примечательной особенностью этой компании является то, что она предоставляет франчайзи право продавать продукты других туроператоров.

В сфере туризма зарубежный опыт развития франчайзинговых услуг показывает, что данный вид бизнеса может быть успешно применен в различных сегментах индустрии – от гостиничного бизнеса до туроператоров и агентств. Франчайзинговая модель позволяет увеличить географическое распространение компании, увеличить лояльность клиентов и сократить расходы на маркетинг и рекламу. Однако, при выборе франчайзи, необходимо учитывать ряд факторов, таких как уровень конкуренции на рынке, наличие квалифицированных кадров и средств финансирования.

Зарубежный опыт развития франчайзинговых услуг в сфере туризма показывает, что это эффективная модель бизнеса, которая позволяет компаниям быстро и успешно расширять свои сети и привлекать новых клиентов. Однако, как и в любой другой отрасли, успех зависит от правильного выбора партнеров-франчайзи, качества обучения и поддержки, а также от эффективного управления всей сетью.

В целом, франчайзинг – это эффективный инструмент для расширения бизнеса в сфере туризма и обеспечения конкурентных преимуществ. Однако, успешный запуск и управление франшизой требует серьезной подготовки и анализа рынка.

1.3 Пример франшизы «Туры в 15:15»

«Туры в 15:15» - это туристическая компания, ориентированная на русскоязычных путешественников, активно развивающаяся в городах Европы и за ее пределами. Компания стремится предоставить путешественникам возможность взглянуть на городскую среду с нетрадиционной точки зрения, показывая малоизвестные достопримечательности и интегрируя местные истории.

Идея создания экскурсий цикла «Туры в 15:15» начала разрабатываться Юрием Цыбулько и Светланой Филоновой в 2012 году, а проведение экскурсий цикла «Туры в 15:15» началось в Амстердаме в 2013 году с использованием логотипа и строгих стандартов качества, времени, маршрутов, регулярности и контента информации.

Главными принципами экскурсии являются:

1. Регулярность.

Экскурсия должна состояться, даже если на нее придет один человек. В любую погоду. Каждый день.

2. Начало экскурсии всегда в 15:15.

Время выбрано неслучайно: во-первых, гиды обычно заняты с утра, а днем могут вести дополнительные группы; во-вторых, многие авиарейсы прилетают утром, а вылетают вечером — и днем у путешественника больше времени посетить экскурсию.

3. Экскурсия должна длиться не более двух часов.

4. В ходе экскурсии должен соблюдаться баланс между историческими сведениями и информацией о современной жизни. Помимо историко-художественных сведений, необходимо давать туристам полезную информацию о городе, о жизни в нем сегодня.

Среди основных направлений - «Амстердам в 15:15», «Вена в 15:15», «Париж в 15:15» и «Копенгаген в 15:15», где гиды рассказывают об аутентичных достопримечательностях, раскрывающих города глазами местных жителей [1].

К городам, где есть франшиза «15:15», относятся: Амстердам, Алматы, Анталья, Астана, Барселона, Берлин, Баку, Брюссель, Будапешт, Валенсия, Варшава, Вена, Венеция, Верона, Вильнюс, Вроцлав, Гданьск, Дубровник, Дюссельдорф, Ереван, Женева, Казань, Кельн, Копенгаген, Краков, Куала-Лумпур, Лиссабон, Люцерн, Мадрид, Милан, Минск, Монако, Москва, Мюнхен, Неаполь, Ницца, Нижний Новгород, Нюрнберг, Париж, Прага, Рига, Рим, Самарканд, Севилья, Сопот, Стамбул, Стокгольм, Тбилиси, Флоренция, Цюрих [1].

Основная деятельность по построению сильного и узнаваемого бренда проводилась Юрием и Светланой в 2012 - 2013 году, включая создание логотипа, создание вебсайта www.amsterdam15-15.com, регистрация и развитие аккаунтов в социальных сетях Facebook и Instagram, а также работа с блогерами по продвижению «Амстердам в 15:15».

Кроме того была проведена масштабная PR-кампания с национальным перевозчиком Республики Беларусь «Белавиа» в период с августа по декабрь 2013 года, сотрудничество с которым продолжилось и в 2014 году, а также участие в акции «Я лечу в Амстердам», организуемой российской компанией Anywayanyday, совместно с авиакомпанией KLM в октябре 2013 года. PR кампания с «Белавиа» была освещена 11 СМИ Беларуси, России и Украины.

Товарный знак «15:15» зарегистрирован на территории Республики Беларусь 11 ноября 2015 года на имя Филоновой Светланы Владимировны (Приложение А). Приоритет на данный товарный знак действует с 29 августа 2013 года — даты подачи заявки в национальное патентное ведомство

Республики Беларусь – Национальный центр интеллектуальной собственности, заявка (Приложение В).

Товарный знак зарегистрирован в отношении следующих классов товаров и услуг Международной классификации товаров и услуг (МКТУ): 39 кл. – аренда автобусов; аренда водного транспорта; аренда летательных аппаратов; бронирование билетов для путешествий; бронирование путешествий; бронирование транспортных средств; организация путешествий; организация круизов; перевозка ценностей в бронированном транспорте; перевозка путешественников; прокат автомобилей; прокат транспортных средств; сопровождение путешественников; экскурсии (туризм);

41 кл. – бронирование билетов на зрелищные мероприятия; видеосъемка; информация по вопросам отдыха; информация по вопросам развлечений; организация досуга; развлечение гостей; развлечения; услуги музеев (презентация, выставки); услуги устных переводчиков; фотографирование;

43 кл. – агентства по обеспечению мест (гостиницы, пансионаты); аренда временного жилья; бронирование мест в гостиницах; бронирование мест в пансионатах; бронирование мест для временного жилья.

Регистрация товарного знака отражает комплексный подход компании к туризму и гостиничному бизнесу, создавая правовую основу для защиты бренда на всех этапах путешествия клиента - от перевозки до размещения и развлечений. Ранняя дата приоритета (2013 год) также предполагает предусмотрительность в обеспечении защиты интеллектуальной собственности, что потенциально обеспечивает конкурентные преимущества на белорусском рынке.

11 августа 2016 года товарный знак получил международную регистрацию. Международная регистрация осуществлена по Мадридской системе международной регистрации товарных знаков Международным бюро Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС). Данная регистрация охватывает станы Евросоюза как территорию действия товарного знака.

Свидетельство Республики Беларусь и сертификат о международной регистрации товарного знака подтверждают исключительное право Филоновой С.В. на использование данного обозначения по своему усмотрению, на распоряжение использованием обозначения, а также на запрет использования обозначения другими лицами.

1 сентября 2017 года в Цюрихе состоялось подписание договора об уступке исключительного права на товарный знак по свидетельству о международной регистрации. В соответствии с данным договором Филонова Светлана Владимировна (Владелец) уступает компании MelleM International

В.В. (Правопреемнику) исключительное право на товарный знак в отношении всех товаров и услуг 39, 41 и 43 классов, указанных в свидетельстве.

Эта последовательность событий иллюстрирует продуманную стратегию интернационализации: сначала обеспечение внутренней защиты в Беларуси, затем расширение на рынок Европейского союза и, наконец, передача прав, как представляется, международной холдинговой компании, базирующейся в Нидерландах. Такая стратегия, отражает рост стоимости бренда и коммерческого потенциала, потенциально готовящегося к более широким рыночным операциям по всей Европе.

В 2017 году, после получения международной регистрации товарного знака, начала создаваться система распространения экскурсий на основе договора о присоединении к сети.

По договору о присоединении к сети «15:15» Правообладатель передает другой стороне неисключительные имущественные права на присоединение к сети «15:15» и доступ к сведениям, относящимся к формированию, внедрению и реализации обзорных экскурсий «Туры в 15:15» (далее – Комплекс). Содержание Комплекса определяется договором о присоединении к сети «15:15»:

«1.2. Комплекс, предоставляемый по договору, включает в себя следующие права:

[a] право на использование коммерческого обозначения [логотипа] в том виде, в котором оно приведено в Приложении 2 к настоящему Договору;

[b] право на доступ к конфиденциальной информации;

[c] право на использование документации Правообладателя;

[d] право на использование сайта www.15-15.com;

[e] иные права, предусмотренные настоящим Договором» (Приложение Б).

К октябрю 2019 года договор о присоединении к сети «15:15» заключен с партнерами в 46 городах. Договор присоединения к сети «15:15» (далее – Договор присоединения) по своему содержанию соответствует форме договора комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга).

Преимущества франшизы:

- Узнаваемость бренда, включая такие туры, как «Амстердам в 15:15», «Париж в 15:15» и «Рим в 15:15».
- Комплексный брендинг, включая логотип, визуальный стиль и маркетинговые материалы.
- Единая маркетинговая и рекламная стратегия.
- Консультации по разработке основного маршрута «15:15» и дополнительных турпродуктов.
- Технология вовлечения клиентов.
- Инструменты для продажи персональных туров.
- Корпоративный сайт для продвижения и бронирования туров.
- Обучение и повышение квалификации сотрудников.

- Обмен мнениями о тенденциях туристического рынка [1].

Для индивидуального гида участие в проекте «Туры в 15:15» не означает отказа от частной экскурсионной работы. Напротив, эти два направления дополняют и поддерживают друг друга. Сегменты индивидуальных частных экскурсий и групповых туров проекта «Туры в 15:15» совершенно разные, и, добавляя этот дополнительный сегмент, увеличивается целевая аудитория и минимизируются экономические риски.

Проект «Туры в 15:15» предоставляет индивидуальным гидам сильную торговую марку, которую туристы узнают по другим городам. Гид получает технологии и стандарты работы, доказавшие свою эффективность. Владелец франшизы предлагает консультационную поддержку, а гид получает дополнительный инструмент для продажи своих индивидуальных туров. Эта возможность позволяет выделиться в сообществе частных гидов.

Опыт работы гидом не является обязательным условием для получения франшизы. Наиболее важными факторами являются желание организовать собственный бизнес по оказанию экскурсионных услуг, а также необходимый предпринимательский потенциал и стартовый капитал. Франшиза предоставляет сильный бренд, технологии и консультационную помощь. Владелец франшизы помогает выбрать точки встречи, консультирует по планированию маршрута, рекомендуют оборудование и рекламные материалы, помогают расставить акценты для продажи дополнительных экскурсий. Они оказывают регулярную консультационную поддержку и делятся успешными идеями из других городов, чтобы стимулировать развитие бизнеса.

Инвестиции на этапах подготовки и запуска состоят в основном из знаний и времени. Конкретные финансовые затраты зависят от конкретной территории, которые будут рассчитаны в ходе детального обсуждения. Примечательно, что франшиза работает без первоначального взноса, а ставки роялти обсуждаются индивидуально с каждым партнером в зависимости от конкретной территории. Проект «Туры в 15:15» включает в себя несколько экскурсий - ежедневную экскурсию в 15:15, а также выездные и тематические экскурсии, при этом партнеры платят роялти только за экскурсию в 15:15.

Подготовительный период к запуску проекта обычно занимает от двух до четырех месяцев с момента подписания договора франшизы. В этот срок входит разработка маршрутов и текстов экскурсий, создание сайта и рекламных материалов, а также проведение необходимых маркетинговых мероприятий перед запуском [1].

На основании информации, представленной на сайте <https://tours15-15.com>, составлена таблица 1 «Содержание франчайзингового комплекса».

Таблица 1.3 – Содержание франчайзингового комплекса

Договор присоединения	Сайт
-----------------------	------

Брендинг, включая логотип, набор фирменных визуальных приемов, дизайн маркетинговых материалов	Торговая марка Например: “Амстердам в 15:15”, “Париж в 15:15”, “Рим в 15:15”
Единая маркетинговая и рекламная политика	Единая маркетинговая и рекламная политика
Консультации по составлению 1-2 маршрутов “_____ в 15:15” и созданию дополнительных экскурсионных продуктов	Брендинг, включая логотип, набор фирменных визуальных приемов, дизайн маркетинговых материалов
Технология работы с клиентами и инструменты продажи собственных туров	Консультации по составлению основного маршрута «в 15:15» и созданию дополнительных экскурсионных продуктов
Сайт Территории для продвижения экскурсионных услуг www.15-15.com , принадлежащий Правообладателю, который может использоваться Пользователем по согласованию с Правообладателем	Технология работы с клиентами
Обучение и повышение квалификации сотрудников с использованием внедренной у Правообладателя Программы “Академия гидов”	Инструменты продажи собственных туров

Продолжение таблицы 1.3

Договор присоединения	Сайт
Обмен опытом по трендам на рынке экскурсионных услуг, в том числе посредством проведения Правообладателем конференций с участием всех пользователей комплекса	Корпоративный сайт для продвижения и бронирования экскурсионных услуг
Предоставление Пользователю услуг по бронированию и приобретению конечными потребителями ваучеров на экскурсии Пользователя на сайте Правообладателя https://tours15-15.com и/или через соглашения с третьими лицами	Обучение и повышение квалификации сотрудников
Программы по привлечению и удержанию клиентов, программы по повышению качества обслуживания клиентов	Обмен опытом по трендам на туристическом рынке услуг
Руководство по ведению аккаунтов в социальных сетях	

Примечание: источник [1].

Необходимо отметить, что в составе Комплекса к правам на использование объектов интеллектуальной собственности относятся:

- право использования товарного знака;
- набор фирменных визуальных приемов;
- дизайн маркетинговых материалов;
- технологии работы с клиентами.

Право использования товарного знака заключается в возможности использовать товарный знак на любых документах и информационных материалах, используемых партнером, что является свидетельством его непосредственного отношения к экскурсионной сети.

Набор фирменных визуальных приемов заключается в узнаваемом желтом фоне, а также в фирменных шрифтах.

Дизайн маркетинговых материалов представляет собой художественное оформление рекламных буклетов, сайта, идентификационных табличек, используемых как в месте встречи, так и во время экскурсии, визиток гидов.

Технология работы с клиентами включает в себя набор условий и приемов, которые должна соблюдать другая сторона:

- ежедневность экскурсий; время проведения экскурсий (15:15);
- длительность экскурсий – не более 2 - 2,5 часа;
- экскурсии должны быть пешеходными;
- информационное наполнение экскурсий должно соблюдать сочетание исторических сведений и информации об особенностях современной жизни города и его традициях, полученных из неофициальных источников.

Другие составляющие Комплекса относятся к категории услуг и к правам на использование объектов интеллектуальной собственности не относятся.

Франшиза «Туры в 15:15» представляет собой исключительный пример инновационного развития туристического бизнеса, демонстрирующий, как защита интеллектуальной собственности может стать основой для успешной международной франчайзинговой деятельности.

Отличительной чертой концепции «Туры в 15:15» является ее простое, но эффективное и универсальное предложение, которое доказало свою привлекательность в различных странах: ежедневные пешеходные экскурсии, неизменно начинающиеся в 15:15, продолжительностью 2 часа, сочетающие историческую информацию с современными местными достопримечательностями. Этот стандартизированный формат позволил успешно повторить его в 46 городах к октябрю 2019 года, а теперь он распространяется на 50 городов по всему миру, создавая узнаваемый международный туристический бренд.

Франчайзинговый пакет эффективно балансирует между стандартизацией и местной аутентичностью, предоставляя франчайзи полный пакет прав на интеллектуальную собственность, включая права на использование торговой марки, элементы визуальной идентичности (отличительный желтый фон и типографика), дизайн маркетинговых материалов и методологию привлечения клиентов, а также позволяя использовать местный опыт в разработке контента. Такой баланс обеспечивает последовательность в восприятии бренда, сохраняя при этом аутентичный характер каждого направления.

Франшиза «Туры в 15:15» представляет собой образцовый пример инноваций в туристическом бизнесе благодаря стратегическому использованию прав интеллектуальной собственности, стандартизированных операционных процедур и последовательного брендинга на различных рынках. Ее успех демонстрирует, как простая, четко сформулированная концепция может нарушить традиционные модели туризма, если она должным образом

защищена с помощью механизмов интеллектуальной собственности и тщательно расширена с помощью франчайзинга. Компания эффективно создала новую категорию на рынке экскурсионных туров благодаря своему отличительному брендингу, основанному на времени, продемонстрировав, как инновации в предоставлении услуг, могут создать устойчивое конкурентное преимущество в индустрии туризма.

Таким образом, франчайзинг — это эффективная бизнес-модель, позволяющая предпринимателям развивать собственный бизнес под известным брендом с поддержкой франчайзера. Она предлагает преимущества, такие как узнаваемость, обучение и снижение рисков.

С 2024 года наблюдается рост числа франчайзеров, что связано с высоким потребительским спросом и внедрением технологий. Особенно активно франчайзинг используется в общественном питании, гостиничном бизнесе и розничной торговле.

Компания «Туры в 15:15» успешно применяет эту модель, предлагая уникальные пешеходные экскурсии в 50 городах, начинающиеся в одно и то же время — 15:15. Этот стандартизированный формат привлек внимание путешественников и способствовал быстрому расширению сети.

ГЛАВА 2

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

2.1 Правовая основа развития франчайзинговых услуг в сфере туризма Республики Беларусь

Франчайзинг переживает значительный рост в Республике Беларусь и рассматривается как перспективное направление для развития бизнеса.

Термин «франчайзинг» был введен в белорусское законодательство с принятием нового Гражданского кодекса в 1998 году. В этом кодексе договор комплексного предпринимательского лицензирования (договор франчайзинга) был признан отдельной категорией договора. Несмотря на это, правовая база, регулирующая данные соглашения, остается неадекватной, поскольку Гражданский кодекс предлагает только определение франчайзинга без подробных указаний.

Гражданский кодекс указывает, что франчайзинговые отношения должны соответствовать действующему законодательству, и уточняет, что франчайзинговые соглашения могут быть заключены только в ситуациях, прямо предусмотренных законом. Это привело к неопределенности в отношении возможности белорусских предприятий заключать договоры франчайзинга.

Ситуация изменилась с принятием Закона Республики Беларусь от 18 августа 2004 г. № 316-З «О внесении дополнений и изменений в Гражданский Кодекс Республики Беларусь по вопросам регистрации недвижимого имущества, состава участников ассоциаций и союзов, комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга), правового режима имущества крестьянского (фермерского) хозяйства», который отменил указанное выше

ограничение по заключению договоров франчайзинга, а также предусмотрел достаточно детальную регламентацию отношений франчайзинга [26].

В Республике Беларусь в настоящее время существуют четыре основных нормативно-правовых документа, регулирующие франчайзинг:

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь (гл.53, ст. 910 «Договор комплексной предпринимательской лицензии») [4]. В ст. 910 отражаются следующие аспекты франчайзинговой деятельности:

- Формы и регистрация договора франчайзинга.
- Обязанности франчайзера.
- Обязанности франчайзи.
- Ограничения прав сторон договора франчайзинга.
- Изменение договора франчайзинга.
- Расторжение договора франчайзинга.

2. Закон Республики Беларусь от 09.07.2012 № 2181-XII «О товарных знаках и знаках обслуживания» [19]. Законом регулируется порядок регистрации товарного знака, его использование и правовая охрана. Данным законодательным актом определяются следующие основные принципы:

- Правовая охрана товарного знака в Республике Беларусь осуществляется на основании его регистрации в Национальном центре интеллектуальной собственности в порядке, установленном законодательством о товарных знаках, или в силу международных договоров Республики Беларусь.

- Предприниматель получает право на использование товарного знака только после его регистрации в Национальном центре интеллектуальной собственности.

- На основании решения о регистрации товарного знака Национальный центр интеллектуальной собственности регистрирует свидетельство в Государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания Республики Беларусь

- Регистрация считается действительной в течение 10 лет. Однако правообладатель имеет право продлевать регистрацию неограниченное число раз.

- Несоблюдение требований регистрации товарного знака и договоров лицензии влечет их недействительность.

3. Закон Республики Беларусь от 18.12.2017 г. «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О патентах на изобретения, полезные модели, промышленные образцы» [16]. Этот закон регулирует аспекты, связанные с правами на интеллектуальную собственность, включая патенты, которые могут быть частью договоров франчайзинга. Основные положения, имеющие отношение к франчайзингу, включают:

- Регистрация и защита патентов: Закон устанавливает порядок

регистрации и защиты патентов на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, которые могут быть лицензированы в рамках договоров франчайзинга.

- Лицензионные соглашения: Франчайзеры могут предоставлять франчайзи право на использование запатентованных технологий или образцов при условии, что такое использование соответствует патентному законодательству и зарегистрированным лицензионным соглашениям.

- Исполнение и ответственность: Несанкционированное использование запатентованных активов или несоблюдение условий лицензирования может привести к признанию соглашений недействительными или судебным штрафам.

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 21.03.2009 № 346 «О регистрации лицензионных договоров, договоров уступки прав на объекты права промышленной собственности, договоров о залоге имущественных прав, удостоверяемых свидетельством на товарный знак, знак обслуживания, и договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга)» [20]. Данное постановление устанавливает требования к обязательной регистрации договоров франчайзинга и сопутствующих договоров в Беларуси. Основные положения включают:

- Обязательная регистрация: Договоры франчайзинга (сложные лицензионные договоры) должны быть зарегистрированы в Национальном центре интеллектуальной собственности (НЦИС) для вступления в законную силу.

- Сфера регистрации. Применяется к:

1. Лицензионные договоры (на товарные знаки, патенты и т.д.).
2. Договоры об уступке (передаче) прав на интеллектуальную собственность.
3. Договоры залога интеллектуальной собственности.
4. Договоры франчайзинга (сложной бизнес-лицензии).

- Требования к документации: Стороны должны представить соглашение, доказательства прав (например, свидетельства на товарные знаки) и другие подтверждающие материалы.

- Правовые последствия: Незарегистрированные соглашения не могут быть принудительно исполнены в отношении третьих лиц и могут быть признаны недействительными.

- Изменения и расторжение: Любые изменения или прекращение действия зарегистрированных соглашений также должны быть зарегистрированы в НЦИС.

В белорусском национальном праве под договором франчайзинга понимается договор, по которому одна сторона (правообладатель) обязуется

предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на определенный в договоре франчайзинга срок либо без указания срока лицензионный комплекс, включающий право использования фирменного наименования правообладателя, других объектов интеллектуальной собственности, предусмотренных договором франчайзинга, а также нераскрытой информации в предпринимательской деятельности пользователя.

В результате, основой договора франчайзинга является передача прав от правообладателя к франчайзи, позволяющая франчайзи использовать лицензированный пакет (именуемый «деловым комплексом») в своей коммерческой деятельности. Такая передача прав влечет за собой определенные дополнительные обязанности правообладателя по отношению к франчайзи, например обучить персонал франчайзи, оказывать консультационную помощь в управлении.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь договоры франчайзинга, а также любые изменения или дополнения к ним, должны быть зарегистрированы в Национальном центре интеллектуальной собственности, который является патентным органом в стране.

Все данные вносятся в Государственный реестр договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) Республики Беларусь. Договоры франчайзинга, не зарегистрированные в Национальном центре интеллектуальной собственности, признаются недействительными.

Если договор франчайзинга предполагает передачу прав на изобретения, полезные модели или ноу-хау, связанные с продукцией или технологическими процессами в любой технической области, такие договоры подлежат обязательной регистрации. Этот процесс осуществляется в Государственном реестре лицензионных договоров, договоров уступки и договоров залога прав на объекты интеллектуальной собственности Республики Беларусь.

Размер пошлины за регистрацию договора франчайзинга установлен в п. 74 Приложения 23 Налогового кодекса и составляет минимум 10 базовых величин. В пункте отмечено, что рассмотрение заявления о регистрации договора комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) устанавливается сумма в размере 10 базовых величин и дополнительно 5 за каждый патент [7].

Правовая основа франчайзинга в Республике Беларусь сформирована и продолжает развиваться. Ключевыми документами являются Гражданский кодекс, законы о товарных знаках и патентах, а также постановления правительства. Законодательство определяет понятие договора франчайзинга, регулирует вопросы регистрации, использования объектов интеллектуальной собственности и защиты прав сторон. Важным аспектом является обязательная регистрация договоров франчайзинга в Национальном центре

интеллектуальной собственности, без которой они считаются недействительными. Хотя правовая база создает основу для развития франчайзинга, существует необходимость дальнейшего совершенствования законодательства в этой сфере для стимулирования роста франчайзинговых отношений в Беларуси.

2.2 Анализ современного состояния развития франчайзинговых услуг в сфере туризма Республики Беларусь

В современных условиях франчайзинг стал одним из наиболее востребованных методов распространения бизнеса, используемым в различных секторах экономики. Франчайзинг в туристической индустрии может быть эффективным способом расширения бизнеса, позволяющим распределить риски и получить дополнительный доход. Однако, несмотря на это, франчайзинговая модель не всегда является оптимальным решением для компаний в туризме.

Согласно данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, в 2020 году в Беларуси работало около 3 000 компаний, занимающихся туризмом. В 2019 году число туристов, посетивших Беларусь, составило 8,5 миллиона, что на 2,6% больше, чем в предыдущем году. Однако, из-за пандемии COVID-19, в 2020 году число туристов снизилось на 41,3% по сравнению с предыдущим годом. В 2024 году работало 1108 организаций. Таким образом, развитие туристической отрасли в Беларуси столкнулось с серьезными вызовами [9].

На рисунке 2.1 представлен график, отражающий количество заключенных договоров франчайзинга в период с 2012 по 2024 гг. в Республике Беларусь.

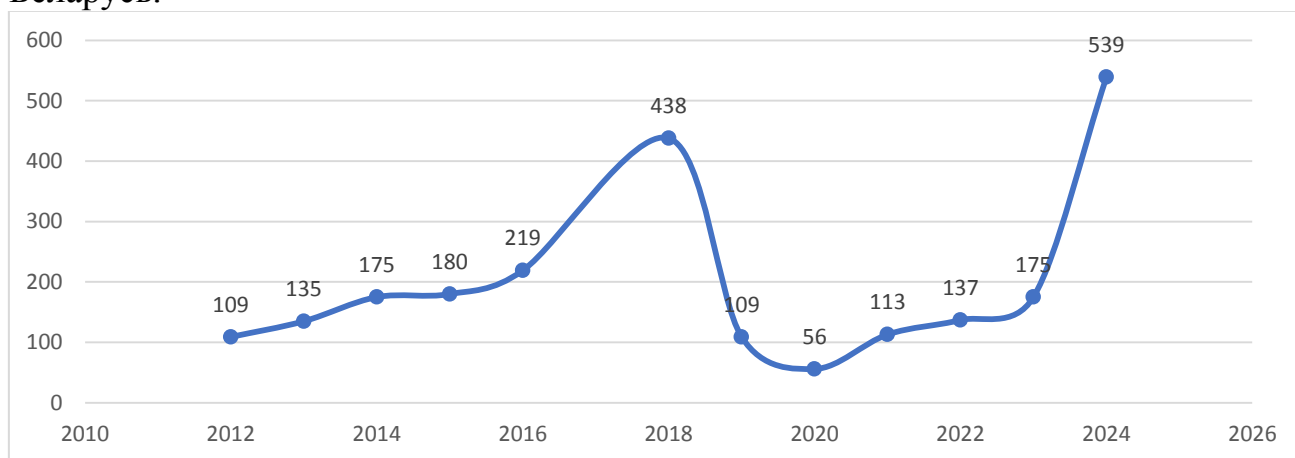


Рисунок 2.1 - Количество заключенных договоров франчайзинга в период с 2012 по 2024 гг.

Примечание: собственная разработка на основе [17; 2].

Проанализировав данные графика (рисунок 2.1), отражающий количество заключенных договоров франчайзинга в период с 2012-2024 гг., можно отметить, что с 2012 по 2018 был сильный рост. Однако из-за пандемии количество договоров заметно снизилось к 2020 году. К 2024 виден сильный рост, число заключенных договоров почти в три раза превышает 2023 год.

Ольга Леонтьева – председатель ассоциации «Белфранчайзинг» отмечает, что до 2018 года наиболее быстро растущим сегментом на белорусском рынке являлись европейские франшизы. «В то время Беларусь была в числе лидеров по количеству открытых шенгенских виз на душу населения. Предприниматели возвращались в Беларусь и реализовывали готовые концепции. С 2020 года наблюдается прирост только белорусских и российских франшиз. В 2023 году три четверти представленных франшиз в Беларуси из русскоязычных стран. 37% – российские, 34% – белорусские. Рост договоров в 2024 году обусловлен развитием такого сегмента как кофейни самообслуживания» [2].

Большинство зарегистрированных договоров - это сделки между белорусскими франчайзерами и франчайзи. Из 539 договоров только 7 связаны с покупкой белорусскими предпринимателями иностранных франшиз - 6 из России и 1 из Сингапура.

В 2024 году географическое распределение франшиз было следующим: 43 % - белорусские (по сравнению с 40 % в предыдущем году), 38 % - российские, 6 % - из других стран постсоветского пространства, 4 % - из Европы, 9 % - из США, Азии и других регионов.

Что касается распределения по отраслям: на долю кофейн пришлось 78 % зарегистрированных договоров. Доминирующим игроком в этом секторе, как и в целом, является сеть «Кофе Саунд», которая специализируется на кофейнях самообслуживания и успешно привлекла 230 франчайзи в 2024 году.

На долю кондитерских приходится 7,5 % от общего числа. Продолжает процветать сеть «Красный Пищевик», с которой зарегистрировано 25 договоров. У «Коммунарки» и «Спартака» по 8 договоров.

Кафе, бары и рестораны составили 6 % от общего числа договоров. В этой категории лидирует сеть «Хинкальная» с 17 соглашениями. Сеть баров «Спички» также развивает свою франчайзинговую программу с 2023 года, привлекая 6 новых партнеров в 2024 году.

На пончиковые и пекарни пришлось 2,5 % соглашений, при этом сеть «Пон-Пушка» за последний год привлекла 13 партнеров [2].

В таблице 2.1 отражены ТОП-10 крупнейших франшиз в Республике Беларусь по данным франчайзинговой ассоциации [29].

Таблица 2.1– ТОП-10 крупнейших франшиз в Республике Беларусь, 2024 г.

Название Франшизы	Страна происхожд	Вид деятельности	Географическая дифференциация в Беларуси
-------------------	------------------	------------------	--

	ения		
Общественное питание «Кофе-Саунд»	Беларусь	Сеть точек по продаже кофе	Минск, Молодечно, Солигорск, Светлогорск, Слоним, Барановичи
Сеть магазинов «Красный пиццевик»	Беларусь	Розничная торговля кондитерскими изделиями	Минск, Бобруйск, Могилёв, Гродно, Гомель, Витебск, Барановичи, Брест, Светлогорск, Жодино, Полоцк, Солигорск, Молодечно, Жлобин, Кобрин, Орша, Кричев, Новополоцк, Вилейка, Горки, Городок, Лида, Борисов, Заславль, Пинск, Хотимск, Слоним, Осиповичи, Речица, Костюковичи, Мозырь, Слуцк, Чашники, Глубокое, Верхнедвинск
Общественное питание «Пон Пушка»	Беларусь	Семейный ресторан	Минск, Несвиж, Борисов, Столбцы, Гомель, Полоцк, Могилев, Сморгонь, Речица, Мозырь.

Продолжение таблицы 2.1

Название Франшизы	Страна происхождения	Вид деятельности	Географическая дифференциация в Беларуси
Сеть магазинов «Коммунарка»	Беларусь	Розничная торговля кондитерскими изделиями	Минск, Гомель, Витебск, Брест, Барановичи, Кобрин, Могилев, Бобруйск, Гродно, Щучин
Ресторан грузинский «Хинкальня»	Украина	Общественное питание	Минск, Брест, Мозырь, Гродно, Солигорск, Пинск
Салон красоты «Smile»	Беларусь	Салонный бизнес	Минск, Витебск, Орша, Новополоцк
Сеть магазинов «Спартак»	Беларусь	Розничная торговля кондитерскими изделиями	Гомель, Мозырь, Жлобин, Светлогорск, Калинковичи, Рогачев, Минск, Молодечно, Солигорск, Могилев, Бобруйск, Кричев, Гродно, Витебск, Новополоцк, Брест, Барановичи, Пинск, Кобрин
Тренажерный зал «Адреналин»	Беларусь	Сеть фитнес-клубов	Гомель, Лунинец, Орша, Минск, Брест, Пинск
Сеть магазинов «ОМА»	Беларусь	Магазины розничной торговли инструменты и стройматериалы	Минск, Барановичи, Бобруйск, Брест, Витебск, Гродно, Гомель, Жлобин, Могилев, Орша, Полоцк, Слоним, Щучин, Фаниполь, Пружаны, Олышаны
Сеть магазинов «Мастак»	Беларусь	Магазины розничной торговли инструменты и стройматериалы	Минск, Борисов, Боровляны, Горки, Дзержинск, Жлобин, Жодино, Заславль, Ивацевичи, Калинковичи, Логойск, Могилев, Островец, Ошмяны, Пинск, Постава, Речица, Рогачев, Светлогорск, Сеница, Смолевичи, Сморгонь, Стиклевое, Столбцы

Примечание: собственная разработка на основе [2,29].

Анализ представленных франшиз в Беларуси показывает разнообразие видов деятельности, географическое распределение и страны происхождения.

Среди рассмотренных франшиз, большинство относятся к общественному питанию и розничной торговле кондитерскими изделиями – это «Пон Пушка», «Кофе-Саунд» и «Хинкальня» и «Красный пищевик», «Коммунарка», «Спартак».

В то время, как большинство франшиз имеют белорусское происхождение, есть одна франшиза, украинского происхождения – Ресторан грузинский «Хинкальня».

На сегодняшний день, наиболее популярной формой франчайзинга в туризме является продажа туристических пакетов, организация экскурсий и услуг по бронированию гостиниц и транспорта. В Беларуси существуют несколько крупных франчайзинговых компаний в туристической индустрии, таких как «TezTour» и «Fun&sun».

Однако, в Беларуси франчайзинг в туризме все еще не получил широкого распространения. Большинство туристических компаний работают в формате франшизы только с международными брендами, такими как Marriott, Hilton и др.

Особенности географического положения Республики Беларусь играют ключевую роль в формировании рынка франчайзинга в сфере туризма. Например, Минск, как столица, является наиболее перспективным регионом для развития франчайзинговых услуг в сфере туризма. Это связано с высокой плотностью населения, развитой инфраструктурой и высоким спросом на туристические услуги.

Однако, существуют и другие регионы Республики Беларусь, которые могут быть интересны для развития франчайзинговых проектов в сфере туризма. Например, Брестская область – один из ключевых регионов Республики Беларусь в туристическом плане, благодаря многочисленным историческим и культурным достопримечательностям, а также развитой гостиничной инфраструктуре. В Брестской области имеются перспективные объекты туристического интереса, такие как Национальный парк "Беловежская пуща" и Брестская крепость.

Таблица 2.2 –Компании в сфере туризма, работающие по франшизе и их географическая дифференциация.

Название компании	Страна происхождения	Географическая дифференциация в Беларуси
-------------------	----------------------	--

Oranjet (туристическое агентство)	Беларусь	Борисов, Жодино, Калинковичи, Кричев, Могилев, Молодечно, Смолевичи, Солигорск, Береза, Крупки, Мозырь, Пинск, Минск
FUN&SUN (туроператор)	Россия	Минск
Роза ветров (туристическое агентство)	Россия	Минск, Пинск
Поехали с нами (туристическое агентство)	Украина	Минск
Coral Travel (туроператор)	Россия	Минск
Tez Tour (туроператор)	Россия	Минск, Витебск, Брест, Гомель, Гродно, Могилев
Marriott (гостиница)	США	Минск

Продолжение таблицы 2.2

Название компании	Страна происхождения	Географическая дифференциация в Беларуси
Tez Tour (туроператор)	Россия	Минск, Витебск, Брест, Гомель, Гродно, Могилев
Marriott (гостиница)	США	Минск
Hampton by Hilton (гостиница)	США	Брест
Велл (туристическое агентство)	Россия	Витебск
Агроусадьба "На опушке"	Беларусь	Браслав
Хутор "Ёдишки"	Беларусь	Опсовский сельсовет
MakeTravel (туристическое агентство)	Беларусь	Минск, Брест, Гродно, Могилев

Примечание: собственная разработка на основе [2].

В таблице 2.2 представлен список франчайзинговых компаний в сфере туризма по всей Беларуси с акцентом на их географическое распределение.

Такие туристические агентства, как Oranjet и MakeTravel, иллюстрируют значительное присутствие белорусских фирм. Только компания Oranjet работает в 12 городах, что свидетельствует о широком охвате местных предприятий.

В таблицу включены несколько иностранных туристических компаний, в основном из России и США, таких как FUN&SUN, Coral Travel, Tez Tour и Marriott, Hampton by Hilton. Примечательно, что около половины перечисленных компаний расположены в Минске, что подчеркивает роль столицы как ключевого центра туризма.

В то время как большая часть компаний работают исключительно в Минске, другие распространяют свои услуги на различные регионы, включая Брест, Витебск, Гродно, Витебск и Могилев. Такое распределение подчеркивает разнообразие возможностей, доступных туристам по всей стране.

Рынок франчайзинга в туристическом секторе Беларуси динамично развивается и характеризуется сочетанием местных и международных компаний со значительной концентрацией в Минске, что способствует общему росту отрасли.

В таблице 2.3 представлен SWOT-анализ развития франчайзинга в сфере туризма в Республике Беларусь.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ развития франчайзинга в сфере туризма в Республике Беларусь.

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Присутствие известных международных и местных франшиз повышает доверие и привлекает клиентов. 2. Разнообразие услуг, включая туристические агентства, туроператоров и места размещения, удовлетворяет различные потребности клиентов. 3. Беларусь служит транзитным пунктом между Европой и Азией, что делает ее привлекательной для путешествий и туризма.	1. Не существует единого закона, регулирующего франчайзинг. 2. Экономические колебания могут повлиять на расходы потребителей на путешествия и туризм, что скажется на прибыльности франшизы. 3. Франчайзи в значительной степени зависят от франчайзера и конкретной бизнес-схемы, которую он предоставляет.
Возможности	Угрозы
1. Использование лучших мировых технологий и проверенных бизнес-систем для туристических компаний. 2. Внедрение технологий и онлайн-платформ может улучшить маркетинг, привлечение клиентов и предоставление услуг. 3. Растущий интерес к Беларуси как к	1. Законодательная база часто подвергается изменениям. 2. Отсутствует поддержка малого предпринимательства системы развития франчайзинга. 3. Изменение потребительских предпочтений.

туристическому направлению открывает возможности для новых франшиз.	4. Интенсивная конкуренция.
---	-----------------------------

Примечание: собственная разработка.

Беларусь обладает значительным потенциалом для развития франчайзинга в сфере туризма благодаря своему стратегическому расположению, разнообразию предлагаемых услуг и растущему глобальному интересу. Однако, чтобы полностью реализовать этот потенциал, необходимо устранить существующие слабости и угрозы.

На рисунке 2.3 представлена географическая дифференциация франчайзинговых компаний в сфере туризма по г. Минску и областям Республики Беларусь по состоянию на 2025 г.

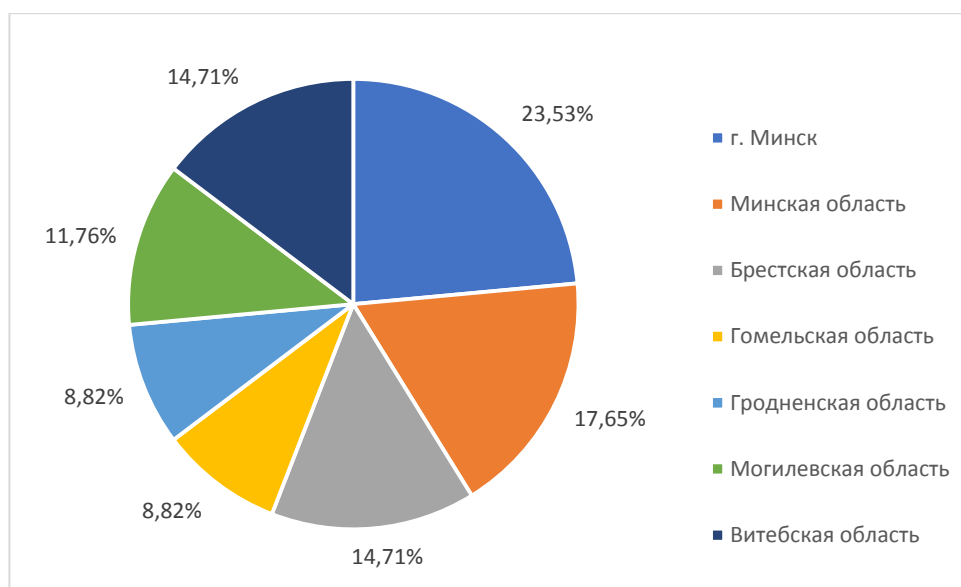


Рисунок 2.2 – Географическая дифференциация франчайзинговых компаний в сфере туризма (по г. Минску и областям)

Примечание: собственная разработка на основе [2].

Распределение франчайзинговых туристических компаний по территории Беларуси показывает явную концентрацию в городе Минске, на который приходится 23,53% всех точек. Такое преобладание, вероятно, объясняется статусом Минска как столицы, его хорошо развитой инфраструктурой и ролью в качестве основного экономического и культурного центра страны. Город привлекает как внутренних, так и международных туристов, что делает его естественным центром для туристических франшиз.

Далее следует Минская область с 17,65 %, что отражает растущее значение пригородных зон и близлежащих городов, таких как Борисов, Солигорск и Молодечно. Это говорит о том, что туризм выходит за пределы столицы, что обусловлено ростом населения за пределами столицы.

Брестская область (14,71%) и Витебская (14,71%) привлекают франчайзи благодаря своему стратегическому расположению и транспортной доступности. Могилевская область (11,76 %) служит транзитным узлом, в то время как Гомельская и Гродненская область (по 8,82 %) отстают из-за меньшей плотности населения и менее развитой инфраструктуры.

Распространение туристических франшиз в Беларуси в первую очередь обусловлено экономическими и логистическими факторами, такими как плотность населения, инфраструктура и транспортная доступность. Хотя культурные и исторические достопримечательности могут косвенно влиять на туризм, распространение франшиз более тесно связано с возможностями для бизнеса и рыночным спросом. Чтобы добиться более сбалансированного распределения, целевые инвестиции в инфраструктуру и экономическое развитие в менее развитых регионах, таких как Гомель и Гродно, могут помочь привлечь больше предложений франшиз и стимулировать развитие туристического сектора в стране.

Рынок франчайзинга в сфере туризма Республики Беларусь все еще находится на стадии развития, но имеет значительный потенциал для роста. Франчайзинговые проекты в сфере туризма могут быть успешными при наличии хорошо развитой инфраструктуры и высококачественных услуг, соответствующих международным стандартам. Географические факторы играют ключевую роль в формировании рынка туристического франчайзинга, при этом Минск и Минская область выделяются как наиболее перспективные регионы в силу своей экономической активности и плотности населения. Дальнейшее развитие франчайзинга в туризме может способствовать увеличению количества туристов и повышению качества туристических услуг по всей стране.

Однако рост франчайзинга в Беларуси сдерживается отсутствием культуры предпринимательства и ограниченной осведомленностью об этой бизнес-модели. Несмотря на эти проблемы, существует значительный потенциал для расширения франчайзинговых сетей в секторе туризма, особенно за счет инвестиций в инфраструктуру и целенаправленного продвижения возможностей франчайзинга.

2.3 Перспективы развития франчайзинговых услуг в сфере туризма Республики Беларусь

Франчайзинг является важным инструментом для развития бизнеса, который позволяет предпринимателям использовать успешную бизнес-модель и получать необходимую поддержку и сопровождение от франчайзера. В сфере

туризма франчайзинг также имеет большой потенциал для развития, так как туристический бизнес требует больших инвестиций и знаний в области маркетинга и управления. Республика Беларусь также имеет потенциал для развития франчайзинговых услуг в сфере туризма, но для этого необходимо решить ряд проблем, связанных с законодательством, подготовкой кадров, инфраструктурой и конкуренцией.

Чтобы оценить потенциал возможностей франчайзинговых услуг в туристической отрасли Республики Беларусь, необходимо изучить текущую динамику туристического рынка. В настоящее время в Беларуси работает значительное количество туристических агентств и туроператоров, предоставляющих разнообразные услуги, начиная от экскурсионных туров по стране и заканчивая международными турпакетами. Однако большинство из них давно присутствуют на рынке и имеют устоявшуюся клиентскую базу, что создает значительные препятствия для новых участников рынка.

Республика Беларусь обладает значительным потенциалом для развития франчайзинговых услуг в сфере туризма. В стране сосредоточено множество исторических, культурных и природных достопримечательностей, способных привлечь как внутренних, так и международных туристов. Кроме того, в Беларуси уже успешно применяются франчайзинговые модели в таких отраслях, как ресторанный бизнес, гостиничный бизнес и розничная торговля, что подчеркивает целесообразность распространения франчайзинга на туристический рынок.

Внутренний туризм – перспективное направление для развития франчайзинговых услуг в туристическом секторе Республики Беларусь. Он включает в себя путешествия и отдых граждан в пределах своей страны и становится все более популярным во всем мире, в том числе и в Беларуси. Эта тенденция открывает значительный потенциал для туристической отрасли [13]. Если существующие туристические агентства, специализирующиеся на внутреннем туризме, хотят расширяться и развиваться в сфере франчайзинга, совместно с ассоциацией «Белфранчайзинг» им необходимо:

- Создать стандартизированные франчайзинговые модели, специально разработанные для внутреннего туризма Беларуси, с подробными операционными руководствами, программами обучения и маркетинговыми схемами.
- Разработать специализированные турпакеты, ориентированные на различные сегменты внутреннего рынка (поездки на выходные, экотуризм, культурное наследие, сельский туризм и т. д.).
- Создать цифровую инфраструктуру, включая централизованные системы бронирования, мобильные приложения и аналитические платформы, которыми смогут пользоваться все франчайзи.

- Формировать государственно-частное партнерство между туристическими франшизами и местными органами власти для развития туристической инфраструктуры на перспективных направлениях.
- Создать национальную ассоциацию туристических франшиз для защиты интересов отрасли и обмена знаниями.
- Создать программы обучения в сфере гостеприимства, специально ориентированные на стандарты обслуживания во внутреннем туризме и знание местной культуры.

На рисунке 2.3 приведена статистика распределения численности туристов и экскурсантов, обслуженных организациями, осуществлявшими туристическую деятельность, по видам туризма [18].

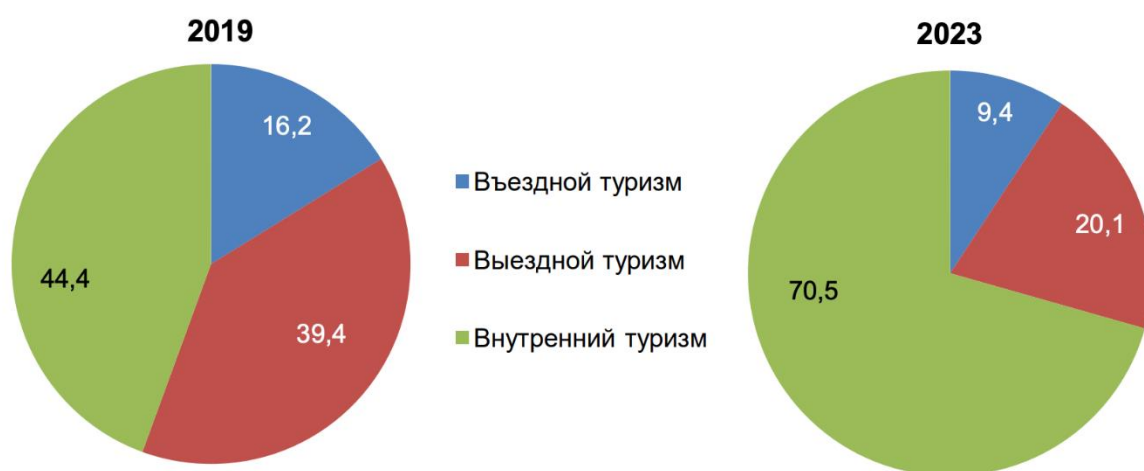


Рисунок 2.3 - Распределение численности туристов и экскурсантов, обслуженных организациями, осуществлявшими туристическую деятельность, по видам туризма.
Примечание: источник [18].

В 2019 году внутренний туризм составлял 44,4%, выездной туризм – 39,4%, а въездной туризм – 16,2%. В 2023 году внутренний туризм вырос до 70,35%, выездной туризм снизился до 20,1%, и въездной туризм снизился до 9,4%. Можно сделать вывод о значительном увеличении популярности внутреннего туризма среди жителей Республики Беларусь за последние несколько лет. В 2023 году внутренний туризм стал основным видом туризма, который выбирают туристы и экскурсанты для путешествий. Это может быть связано с ограничениями по выездному туризму.

Преимущества развития внутреннего туризма в Беларуси: повышение экономического роста и создание новых рабочих мест в сфере туризма. Кроме того, внутренний туризм способствует повышению престижа регионов и городов, которые становятся более привлекательными для туристов, а также улучшению качества жизни жителей, так как они получают больше возможностей для развлечений и отдыха в своих родных краях.

С 2017 года в Беларуси существует несколько различных программ по финансовой поддержке франчайзинговых проектов:

- Кредит Банка развития Республики Беларусь на оплату франшизы.
- Кредит банка «Дабрабыт» на запуск бизнес-проектов, в том числе с использованием франчайзинга.
- Кредит от Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей на реализацию франчайзинговых проектов при условии их соответствия критериям фонда [12].

А также по данным Ассоциации франчайзинга действуют программы:

- Финансирование масштабирования франшизы от «CreditFinance»:

Масштабирование франшизы может сократить срок окупаемости, но для этого необходимо дополнительное финансирование. CreditFinance предоставляет консультационные услуги и помогает в выборе кредитов, фондов или инвесторов. Среди их клиентов такие франшизы, как «Варка», «Суши Хаус», Gruzin.by, «Кофе Саунд», «Просто Вкусно», Cafetera Group, NiceCar Center. КредитФинанс является официальным партнером 21 банка в Беларуси.

- Кредит от ОАО «Белинвестбанк»: В рамках соглашения о сотрудничестве с Ассоциацией «Белфранчайзинг» Белинвестбанк предлагает индивидуальные условия финансирования для предприятий, созданных путем приобретения франшизы [2].

В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года (пункт 7.1 «Политика регионального развития») написано: «Приоритетной задачей в 2016-2020 гг. является создание благоприятных условий для развития предпринимательской деятельности, в частности, развитие малого бизнеса в регионах на основе франчайзинга и субконтрактации» [15].

Таблица 2.4 – Показатели, характеризующие социально-экономическое развитие Республики Беларусь, 2024 г.

Область Показатель	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	г. Минск	Минская область	Могилевская область
Численность населения, человек	1308569	1081911	1415749	992556	1 992862	1 460289	981174
Удельный вес городского населения, %	72,3	78,8	78,1	77,5	–	54,7	81,0
Удельный вес сельского населения, %	27,7	21,2	21,9	22,5	–	45,3	19,0
Удельный вес трудоспособного населения, %	58,7	59,2	57,9	59,1	69,8	57,9	58,9

Численность зарегистрированных безработных, человек	758	518	309	589	262	231	615
Номинальная среднемесячная зарботная плата, BYN	2012,7	1911,8	2050,8	2031,5	3060,1	2294,5	1889,9
Численность зарегистрированных безработных, человек	758	518	309	589	262	231	615
Номинальная среднемесячная зарботная плата, BYN	2012,7	1911,8	2050,8	2031,5	3060,1	2294,5	1889,9

Примечание: собственная разработка на основе [18].

Данные таблицы 2.3 показывают, что регионы Республики Беларусь обладают значительным потенциалом для развития франчайзинга, так как доля трудоспособного населения во всех регионах составляет от 57,9 до 69,8%. Однако важно отметить, что среднемесячная номинальная зарботная плата в регионах (от 1 889,9 BYN до 2 294,5 BYN) значительно ниже, чем в Минске (3 060,1 BYN) [18]. Поэтому наиболее привлекательными для региональных рынков будут франшизы, требующие минимальных вложений (до 10 000 долларов) и с коротким сроком окупаемости (до 1 года). Такие франшизы особенно перспективны, учитывая высокие девальвационные ожидания и повышенные процентные ставки по кредитам в стране.

Следует отметить, что, хотя Минск остается экономическим центром, регионы предлагают незадействованные возможности для франчайзинга, особенно для недорогих и быстро окупаемых бизнес-моделей. Целевая поддержка и инвестиции в эти регионы могут раскрыть их потенциал и способствовать общему росту сектора франчайзинга в Беларуси.

На основе информации представленной Ассоциацией «Белфранчайзинг» разработана схема франшиз в туристической сфере, которые являются наиболее подходящими для реализации в малых и средних городах в регионах, а также для областных центров, так как имеют сумму инвестиций до \$7000 и минимальный срок окупаемости.

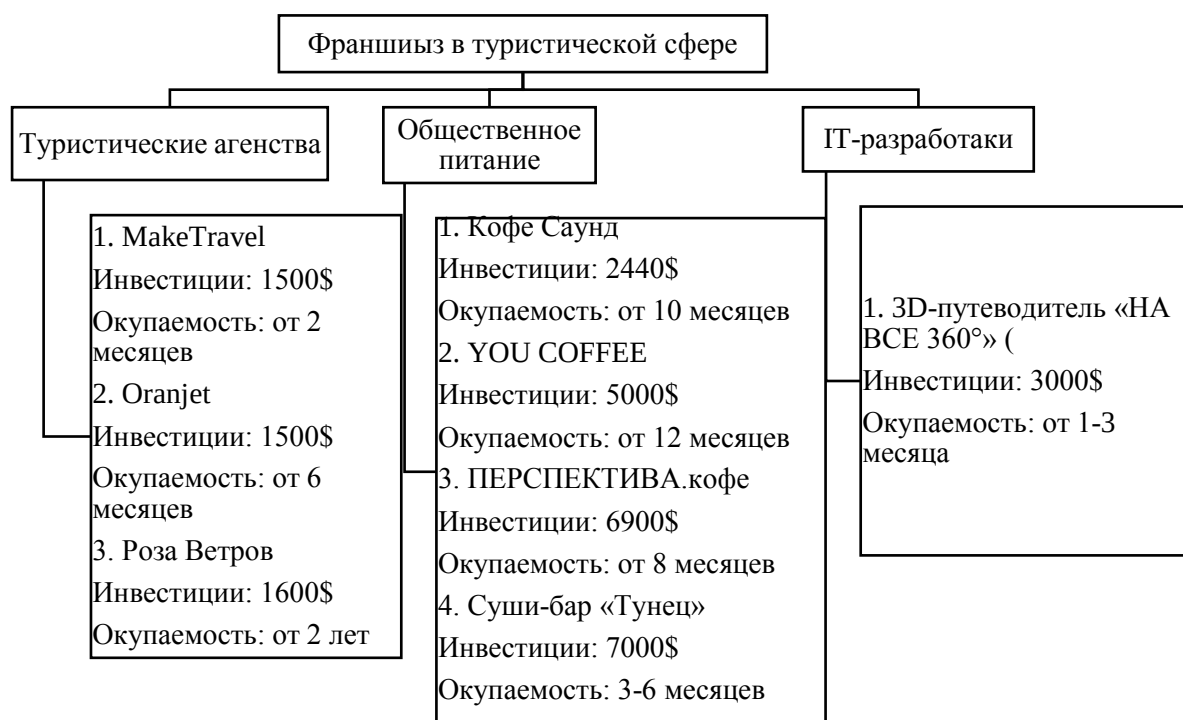


Рисунок 2.4 – Франшизы с небольшим сроком окупаемости и инвестициями до \$7000 в Республике Беларусь, 2025 г.

Примечание: собственная разработка на основе [2].

Анализ туристических франшиз с инвестициями менее \$10 000 позволяет выявить несколько ключевых закономерностей и возможностей:

Франшизы в сфере туристических услуг (MakeTravel, Oranjet и «Роза Ветров»), как правило, требуют меньших первоначальных инвестиций (\$1500-1600) по сравнению с франшизами в сфере общественного питания, что делает их более доступными для предпринимателей в небольших городах с ограниченным капиталом.

Франшизы в сфере общественного питания в туристическом секторе (кофейни и суши-бары) демонстрируют различные сроки окупаемости инвестиций, причем некоторые из них, такие как суши-бар «Тунец», предлагают удивительно быструю окупаемость (3-6 месяцев), несмотря на более высокие первоначальные инвестиции (\$7000).

Наиболее перспективными для малых городов представляются франшизы, сочетающие низкие инвестиции и быструю отдачу, в частности MakeTravel с инвестициями в размере \$1500 и 2-месячным периодом окупаемости инвестиций.

Для средних городов такие франшизы, как PERSPEKTIVA.coffee, представляют собой оптимальную возможность с умеренными инвестициями (\$6900) и разумными сроками окупаемости инвестиций (8 месяцев).

Региональные центры могут поддерживать франшизы с более высокими инвестициями, такие как суши-бар «Тунец», которые рассчитаны на большую клиентскую базу и туристический трафик.

В таблице 2.4 представлены статистические данные о количестве туристов и экскурсантов, отправленных за рубеж туристскими организациями. Анализ этих данных позволяет выявить регионы Республики Беларусь с наибольшим потенциалом для развития франчайзинговых услуг в сфере туризма. Эти регионы, характеризующиеся высокой активностью туризма, предлагают основу для роста франчайзинговых сетей и расширения предложений, связанных с туризмом.

Таблица 2.5 – Численность туристов и экскурсантов, отправленных за рубеж организациями, осуществлявшими туристическую деятельность по областям и г. Минску, человек.

Область	2023 г.		2024 г.	
	Всего	Число туристов	Всего	Число туристов
Брестская область	25041	22416	28 614	26 605
Витебская область	26695	24867	31 788	29 772
Гомельская область	50 602	26147	34 032	33 530
Гродненская область	16 858	16 840	19 466	19 466

Продолжение таблицы 2.5

Область	2023 г.		2024 г.	
	Всего	Число туристов	Всего	Число туристов
г. Минск	377 222	376 640	471 104	470 697
Минская область	14 169	14 169	14 432	14 432
Могилевская область	15 105	14 610	18 554	18 090

Примечание: источник [18].

Анализ данных, представленных в таблице 3.2, показывает, что, помимо Минска, наиболее перспективными для открытия франчайзинговых предприятий в сфере туризма являются Витебская, Гомельская и Брестская области. Об этом свидетельствует стабильно высокое количество организованных туристов, отправленных за рубеж из этих регионов за последние два года. В частности, в 2024 году в Брестской области было зарегистрировано 28 614 туристов и экскурсантов, в Витебской - 31 788, а в Гомельской - 34 032 [18]. Эти цифры свидетельствуют об устойчивом спросе на туристические услуги, что делает эти регионы привлекательными для развития франчайзинга.

Франчайзинг пользуется широкой популярностью во всем мире и продолжает развиваться как успешная бизнес-модель. Однако в Республике Беларусь франчайзинг еще не достиг такого уровня развития, как во многих зарубежных странах.

Наиболее перспективными регионами для открытия франчайзинговых предприятий, особенно в сфере туризма, являются Минская и Брестская области, а также сам город Минск. В Беларуси по договорам франшизы работают международные гостиничные сети, как Marriott, Hampton by Hilton. Кроме того, в стране работают такие туристические компании, как Tez Tour, «Роза ветров» и «Поехали с нами». Примечательно, что местные туристические агентства, такие как MakeTraveli Oranjet сами выступают в роли франчайзеров.

Учитывая, что развитие туризма является приоритетом для национальной экономики, франчайзинг обладает значительным потенциалом в этом секторе. Франчайзинг может сыграть решающую роль в формировании конкурентоспособного туристического рынка в Беларуси, внедряя проверенные бизнес-модели, повышая качество услуг и способствуя инновациям. Используя сильные стороны франчайзинга, Беларусь сможет привлечь больше туристов, поднять местную экономику и укрепить свои позиции в качестве растущего туристического направления.

ГЛАВА 3

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

3.1 Проблемы развития франчайзинговых услуг в Республике Беларусь

В Республике Беларусь франчайзинг активно развивается и представляет собой перспективное направление, особенно в сфере туризма. Однако в этой сфере существуют определенные проблемы, влияющие на продвижение и дальнейшее развитие франчайзинга.

Таблица 3.1 Основные проблемы развития франчайзинговых услуг в Республике Беларусь

Основные проблемы развития франчайзинговых услуг в Республике Беларусь			
Проблемы юридического характера	Проблемы экономического характера	Проблемы информационного обеспечения	Проблемы менеджмента и маркетинга
Длительная регистрация	Отсутствие налоговых	Отсутствие централизованной	Недостаток подготовленных

договоров (12-14 месяцев) • Отсутствие центра поддержки франчайзинга (ЦПФ)	льгот • Высокие процентные ставки по кредитам • Большая величина паушального взноса	базы данных о франшизах	кадров • Отсутствие эффективной системы маркетинга
---	---	-------------------------	---

Примечание: собственная разработка.

При анализе проблем, связанных с франчайзинговыми услугами в туристической отрасли Беларуси, можно выделить трудности юридического, экономического, информационного и маркетингового характера.

А) Недостатки правовой системы:

1. Значительные временные затраты на оформление и регистрацию франчайзинговых договоров в Национальном центре интеллектуальной собственности.

Регистрация осуществляется от 12 до 14 месяцев [Национальный центр интеллектуальной собственности [17]]. Договоры франчайзинга приобретают юридическую силу только после регистрации, а этот процесс зачастую занимает гораздо больше времени, чем процедура регистрации бизнеса.

Б) Проблемы экономического характера:

1. Недостатки в системе государственных льгот для франчайзинговой деятельности.

В Республике Беларусь, как правило, не существует системы налоговых льгот или льготного кредитования франчайзинговых отношений. Согласно статье 324 Налогового кодекса РБ, организации, которые реализуют имущественные права на средства индивидуализации участников гражданского оборота (такие как фирменные наименования, товарные знаки, географические указания и другие), не имеют права применять упрощенную систему налогообложения [7]. Налоговый Кодекс, статья 324:

«2. Не вправе применять упрощенную систему:

2.1. организации:

2.1.4. реализующие имущественные права на средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (фирменные наименования, товарные знаки и знаки обслуживания, географические указания и другое);» [7].

2. Неблагоприятная система кредитования.

В белорусских банках действуют высокие процентные ставки по кредитам. Например, Белагропромбанк Республики Беларусь предлагает кредит

на финансирование затрат на приобретение нематериальных активов (франшизы) под от 10,5% (BYN) и от 24% (RUB) годовых [11]. Кроме того, для получения кредита требуется значительная доля собственных средств (до 40% в банке «Дабрабыт», хотя в Белагропромбанке не менее 10% от суммы сделки должно быть вложено заявителем) [12, 35 с]. ВТБ банк предлагал кредит на приобретение малого бизнеса под 12,87% годовых [10].

3. Большая величина паушального платежа.

Суммы, выставляемые франчайзерами в качестве единовременного (паушального) платежа, являются слишком большими для наших небольших предприятий-франчайзи и делают открытие франшизы нерентабельным, что представляет собой серьезный барьер для развития франчайзинга. То, что большинство франчайзинговых компаний являются небольшими предприятиями, настораживает иностранные фирмы при рассмотрении возможности открытия франшиз в Беларуси.

Например, конфликт между Domino's Pizza Group в 2018 году. Акции компании упали на 7 % после угроз со стороны одиннадцати крупнейших франчайзи, которые требовали увеличения доли прибыли под ультимативным предложением «объявления войны» и прекращения открытия новых точек.

В сеть входило около 70 франчайзи, но самые крупные операторы объединились в Британско-ирландскую ассоциацию. Их претензии в основном касались:

- Растущие операционные расходы.
- Недостаточная поддержка франчайзера.

Насыщение рынка за счет обязательного открытия новых точек на территории, что повышает прибыльность компании и снижает маржу франчайзи [2].

Франчайзи Domino's жалуются на несправедливое распределение прибыли, что напрямую связано с большими паушальными взносами и высокими процентами от выручки, которые съедают их маржу.

В) Проблемы информационного обеспечения:

1. Недостаточная информация. В Беларуси отсутствует централизованная база данных о франчайзинговых проектах в сфере туризма. Это приводит к тому, что потенциальные инвесторы не могут получить достаточно информации о проекте, что делает процесс принятия решения более сложным и рискованным. Кроме того, отсутствие единой базы данных усложняет работу существующих франчайзеров и франчайзи, поскольку они не имеют возможности сравнивать свои результаты с результатами других проектов в отрасли.

Г) Недостатки менеджмента и маркетинга:

1. Недостаток подготовленных кадров.

Франчайзинговый бизнес требует высокой квалификации сотрудников, особенно в области управления и маркетинга. В настоящее время в Беларуси не существует достаточного количества профессионалов, способных эффективно управлять франчайзинговыми проектами, в связи с отсутствием специализированных курсов или учреждений по обучению. Это приводит к тому, что многие франчайзи в сфере туризма Республики Беларусь имеют слабую управленческую структуру, что отрицательно сказывается на качестве услуг, предоставляемых клиентам.

2. Отсутствие эффективной системы маркетинга и продвижения.

В Республике Беларусь отсутствует действенная система маркетинга и продвижения франчайзинговых компаний в сфере туризма. Это затрудняет расширение их бизнеса и привлечение новых клиентов.

Развитие франчайзинговых услуг в сфере туризма Республики Беларусь имеет свои проблемы, но также представляет большие возможности для развития этой отрасли. Для того чтобы решить проблемы и воспользоваться возможностями, необходимо принимать комплексные меры, такие как разработка законодательных актов, обеспечение достаточной подготовки и обучения франчайзи, усиление маркетинговой деятельности и продвижение новых туристических продуктов и услуг. Кроме того, необходимо развивать инфраструктуру туристической отрасли, такую как гостиницы, рестораны и достопримечательности, чтобы увеличить привлекательность Беларуси для туристов.

Важно также отметить, что франчайзинг является важным инструментом для развития бизнеса, не только в туристической отрасли, но и в других отраслях экономики. Он позволяет предпринимателям использовать успешную бизнес-модель, а также получать необходимую поддержку и сопровождение от франчайзера. Это может быть особенно полезно для малых и средних предприятий, которые не имеют достаточных ресурсов для создания и развития бизнеса самостоятельно.

В целом, франчайзинговые услуги в сфере туризма Республики Беларусь имеют большой потенциал для развития. Но для того, чтобы реализовать этот потенциал, необходимо решить ряд проблем, связанных с законодательством, подготовкой кадров, инфраструктурой и конкуренцией. Решение этих проблем требует комплексного подхода и сотрудничества между государственными органами, бизнес-сообществом и общественностью в целом.

3.2 Пути решения проблем развития франчайзинговых услуг в Республике Беларусь

На основе анализа указанных выше проблем в сфере франчайзинга, необходимо разработать ряд мер для их решения. Для преодоления существующих барьеров необходимы специализированные образовательные программы, наличие четкой информационной системы и механизмов структурной поддержки отрасли. Скоординированные усилия государственных органов, образовательных учреждений и отраслевых ассоциаций необходимы для создания благоприятной среды для успешного развития франчайзинга как перспективной бизнес-модели для предпринимателей.

Первая проблема – это недостаток подготовленных кадров и нехватка информации. Данная проблема может быть решена за счет организации специализированных курсов по франчайзингу. Важность программы обучения франчайзингу обусловлена наличием специалистов, готовых проводить обучение, и компаний, способных организовать это обучение. Первоначальные инвестиции и поддержка со стороны материнской компании имеют большое значение, однако отсутствие надлежащего обучения может создать проблемы для владельцев франшиз в эффективном управлении своими предприятиями и обеспечении доверия клиентов.

Для примера организации обучения рассмотрим Ассоциацию качественного франчайзинга из Великобритании (Quality Franchise Association). Ассоциация и группа компаний Runo совместно создали платформу для обучения франчайзингу, которая обеспечивает эффективное обучение мотивированных предпринимателей, желающих войти в систему франчайзинга. Курсы обучения франчайзингу включают в себя курсы как для франчайзеров, так и для потенциальных франчайзи [38].

Программа обучения франчайзингу, разработанная Ассоциацией качественного франчайзинга предполагает тщательную и организованную работу, инициируемую материнскими компаниями для обучения и оснащения владельцев франшиз и персонала. Она играет решающую роль в обеспечении единообразия бренда в различных франчайзинговых магазинах. Участвуя в системе обучения, новые владельцы франшиз и их сотрудники приобретают необходимый опыт, навыки и понимание принципов работы бренда, товаров первой необходимости, удобств и взаимодействия с клиентами.

Курс содержит следующие модули:

1. Курсы для франчайзи: в этом модуле рассматриваются основы оценки возможностей получения франшизы.

На рынке представлено огромное количество франшиз, многие из которых привлекательны и прибыльны, но необходимо узнать, как выбрать подходящую. Уроки, описанные в этом модуле, предназначены дать представление о том, что такое франчайзинг и как он работает, обрисовать роли и обязанности в рамках отношений между франчайзи и франчайзером,

ознакомиться с документацией, имеющейся в отрасли франчайзинга дать представление об обязательствах франчайзи, дать представление о типичной бизнес-модели франчайзинга, дать представление о том, как оценить возможность получения франшизы, помочь спланировать получение франшизы.

2. Курсы для франчайзеров.

Этот модуль рассматривает два аспекта: является ли бизнес-модель франчайзинговой и сможет ли клиент стать хорошим франчайзером.

В этом модуле представлена информация о том, как оформить франшизу для бизнеса, и о том, что необходимо учитывать, чтобы стать подходящим франчайзером [38].

Вот как это применить у нас: сделать короткие обучающие программы, где объяснят, как выбрать франшизу, на что смотреть в договоре и как не прогореть. Лучше всего – с реальными примерами из Беларуси, чтобы было понятно и близко.

Такую учебу можно запустить онлайн или через бизнес-школы. Если добавить к этому поддержку от государства (например, сделать курс обязательным для тех, кто берет субсидию на франшизу), то предприниматели будут грамотнее, а сам рынок – устойчивее.

Также есть базовый курс VFP (Verified Franchising Professional). Базовый курс VFP, помогает узнать больше о франчайзинге и демонстрирует опыт работы с франчайзингом. Курс Verified Franchising Professional – это признанный TILM (The institute of leadership and management) базовый курс по бизнес-франчайзингу. Данный курс содержит информацию, начиная с создания фирменного стиля и заканчивая проведением операции и важностью руководства по эксплуатации. Курс содержит ссылки на документацию, необходимую в рамках франчайзинга, включая видеоролики и примеры, чтобы закрепить знания. По окончании дается 12-месячное членство в TILM и возможность пройти дипломный курс, который еще больше расширит знания в области франчайзинга [38].

Программы обучения франчайзингу имеют первостепенное значение в постоянно меняющейся сфере франчайзинга. Они играют важную роль в обеспечении успеха и роста бизнеса. Эти программы служат основой для предоставления владельцам франшиз всесторонних знаний и умений, необходимых для того, чтобы выделиться в своих предпринимательских начинаниях.

Обучение франчайзингу подразумевает процесс передачи знаний и умений владельцам франшиз и их сотрудникам, что позволяет им эффективно управлять предприятием и поддерживать качество бренда. Как правило, это сочетание теоретического образования, практического опыта и постоянной помощи, гарантирующей, что владельцы франшизы и их персонал будут

надлежащим образом подготовлены к работе с многочисленными элементами операционной деятельности.

Система обучения охватывает множество аспектов управления франшизой, таких как тактика продаж и маркетинга, поддержка клиентов, финансовое администрирование и повышение квалификации персонала. Благодаря передаче этих навыков франчайзи, программа обучения позволяет им эффективно контролировать деятельность бизнеса, принимать взвешенные решения и максимизировать прибыльность. В целом, программа обучения франчайзингу предоставляет франчайзи возможность получить доступ к обширному опыту и ноу-хау франчайзера и других владельцев франшиз.

Благодаря глубокому пониманию внутренней работы франчайзинговой модели предприятия, ее систем и обучению проверенным временем операционным подходам владельцы франшиз могут избежать чрезмерных ошибок и повысить вероятность достижения успеха.

Также обучение может включать различные программы, которые обеспечивают детальное представление о франчайзинге. Можно включить такие виды как:

1. Оперативное обучение.

Основная цель этого обучения - ознакомить владельцев франшиз и сотрудников с тонкостями регулярной работы в рамках бизнеса. Это предполагает понимание операционных процедур, управление запасами, использование оборудования и постоянный контроль качества.

2. Практическое обучение.

Практическая система обучения предполагает предоставление ценного практического опыта владельцам франшиз и персоналу. Это может включать наблюдение за опытным персоналом, участие в интерактивных играх и обучение на основе реальных сценариев. Активно участвуя в практических занятиях, люди могут лучше понять реальные аспекты, связанные с управлением франчайзинговой системой.

3. Обучение на месте.

Обучение на месте проводится непосредственно на франчайзинговой площадке, где владельцы франшиз и сотрудники получают практическую информацию в своих уникальных рабочих условиях. Такая форма системы обучения позволяет специалистам ознакомиться с физическим расположением, оборудованием и бизнес-процедурами. Кроме того, это дает возможность преодолеть любые характерные препятствия, которые могут возникнуть в их конкретном месте.

4. Постоянное обучение.

Владельцам франшиз и сотрудникам крайне важно постоянно получать образование, чтобы быть в курсе тенденций в отрасли, новых технологий и

колебаний рынка. Это помогает им постоянно совершенствовать свои навыки и опыт. К непрерывному образованию можно легко получить доступ с помощью семинаров, вебинаров, онлайн-курсов и конференций. Это гарантирует, что владельцы франшиз и их сотрудники владеют самыми передовыми инструментами и техниками, позволяющими им преуспевать [49].

Программы обучения франчайзингу предоставляют множество преимуществ как владельцам франшиз, так и сотрудникам. Эти преимущества включают в себя следующее:

Единообразие: благодаря проведению тщательных образовательных программ для владельцев франшиз и их сотрудников, подразделения гарантируют постоянное следование принципам и ценностям своего бренда во всех заведениях. Такой уровень единообразия создает надежный и легко идентифицируемый образ бренда.

Повышение эффективности: Квалифицированное обучение дает владельцам франшиз и сотрудникам необходимые навыки для эффективного выполнения своих обязанностей, тем самым сводя к минимуму операционные ошибки и повышая производительность. Соответственно, бизнес становится более эффективным и прибыльным.

Улучшение отношений с клиентами: благодаря комплексным инициативам по обучению франчайзингу владельцы франшиз и сотрудники приобретают необходимый опыт для обеспечения превосходного обслуживания клиентов. Как следствие, повышается уровень удовлетворенности клиентов, повышается лояльность и формируются ценные рекомендации, передаваемые из уст в уста.

Повышенные показатели успеха франчайзинговых подразделений: Инвестируя в обширные программы обучения, франчайзинговые подразделения значительно повышают свои шансы на успех. Наличие хорошо подготовленных франчайзи и персонала значительно повышает прибыльность организации, что в конечном итоге приводит к значительному повышению показателей успешности всей франчайзинговой сети.

Обучение работе с клиентами: Ценные советы по обеспечению исключительного обслуживания клиентов с акцентом на создание позитивного и запоминающегося впечатления от бренда [49].

Курс Verified Franchising Professional – это готовая модель, которую можно адаптировать для белорусского рынка. Вместо того чтобы изобретать что-то новое, стоит взять лучшее из этой программы и доработать под местные реалии.

Следует отметить, что создание специализированных учебных курсов по франчайзингу в Республике Беларусь необходимо для стимулирования роста и развития данного сектора. Как показывают успешные ассоциации,

предлагающие комплексное обучение, такие инициативы могут значительно повысить уровень навыков и знаний потенциальных франчайзи и франчайзеров.

Реализуя подобные программы в Беларуси, мы сможем решить проблему нехватки квалифицированных кадров и обеспечить хорошую подготовку людей, чтобы они могли ориентироваться в сложностях франчайзинга. Такие инвестиции в образование не только расширяют возможности предпринимателей, но и способствуют общему экономическому развитию страны. Укрепление сектора франчайзинга позволит создать новые рабочие места, стимулировать инновации и привлечь иностранные инвестиции, что в конечном итоге сделает Беларусь конкурентоспособным игроком на мировом рынке.

В таблице 3.2 представлена структурированная информация по теме подготовки кадров.

Таблица 3.2 Решение проблемы недостатка подготовленных кадров.

Решение проблемы недостатка подготовленных кадров	
Создание системы обучения франчайзингу по модели Quality Franchise Association (Великобритания):	Форматы обучения:
• Специализированные курсы для франчайзи (оценка возможностей получения франшизы, роли и обязанности) • Курсы для франчайзеров (оформление франшизы для бизнеса, роль консультанта)	• Оперативное обучение (операционные процедуры, управление запасами) • Практическое обучение (интерактивные игры, реальные сценарии) • Обучение на месте (непосредственно на франчайзинговой площадке) • Постоянное обучение (семинары, вебинары, онлайн-курсы)

Примечание: собственная разработка.

Следующая проблема – неблагоприятная система кредитования и недостаток льгот, предоставляемых государством. Совершенствование системы кредитования включает в себя:

- снижение процентных ставок по кредитам для франчайзинговых компаний за счет внедрения специальных кредитных продуктов с процентными ставками на 2-3% ниже рыночных,

- разработку программ софинансирования с государственным участием и создание системы государственных гарантий по кредитам.

- возможность субсидирования государством процентных ставок по кредитам для франчайзинговых компаний.

- создание специализированных банковских программ, адаптированных для франчайзи, с учетом специфики их бизнеса. Такие программы могут включать более длительные сроки погашения и гибкие условия до 5-7 лет, чтобы сократить ежемесячные платежи, с льготными периодами в 6-12 месяцев на начальном этапе развития бизнеса.

- развитие партнерских отношений с банками, готовыми предложить специальные условия для своих франчайзи. Например, уменьшение первоначального взноса или предоставление беспроцентного периода на определенный срок, так как на данный момент доля собственного участия не менее 30% [30].

- проведение семинаров и тренингов для франчайзи по финансовому управлению и планированию. Это помогло бы им более эффективно использовать кредиты и снизить риск их невозврата.

Льготная система налогообложения требует существенного совершенствования, в первую очередь за счет упрощенной системы налогообложения, так как на данный момент согласно статье 324 Налогового кодекса РФ, организации, которые реализуют имущественные права на средства индивидуализации участников гражданского оборота (такие как фирменные наименования, товарные знаки, географические указания и другие), не имеют права применять упрощенную систему налогообложения [7]. Льготная система включает в себя: снижение ставки налога для франчайзинговых компаний на 20-30%, сейчас это 16% от дохода (для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с большими объемами дохода, а после снижения 12%, предоставление льгот по налогу на прибыль в течение первого года, уменьшение налоговой базы на сумму роялти, согласно статье 192 это 15%. Налогового кодекса РФ и введение 12-месячных налоговых каникул для новых франчайзи. Также следует снизить социальные отчисления для сотрудников франчайзинговых предприятий.

Дополнительные льготы могут включать упрощенные процедуры регистрации договоров франчайзинга, снижение арендных ставок в государственных помещениях, субсидии на обучение персонала и компенсацию затрат на рекламу и маркетинг.

Также необходимо внедрение специализированного портала поддержки франчайзинга, включающего:

1. базу данных о доступных программах государственной поддержки и стимулах
2. ежемесячные обучающие онлайн-семинары по управлению франшизой
3. региональные консультационные центры, предлагающие очные консультации
4. круглосуточная горячая линия поддержки для срочных запросов
5. пошаговые руководства по регистрации и работе франшизы.

В таблице 3.3 представлена структурированная информация по решению проблемы неблагоприятной системы кредитования и недостатка льгот, предоставляемых государством.

Таблица 3.3 Решение экономических проблем.

Решение экономических проблем	
Совершенствование системы кредитования:	Налоговые льготы:
• Специальные кредитные продукты (ставки на 2-3% ниже рыночных) • Программы софинансирования с государственным участием • Государственные гарантии по кредитам • Увеличенные сроки погашения (5-7 лет)	• Упрощенная система налогообложения для франчайзинговых компаний • Снижение ставки единого налога на 20-30% • Льготы по налогу на прибыль в первый год

Продолжение таблицы 3.3

Решение экономических проблем	
Совершенствование системы кредитования:	Налоговые льготы:
• Льготные периоды (6-12 месяцев)	• Уменьшение налоговой базы на сумму роялти • 12-месячные налоговые каникулы для новых франчайзи

Примечание: собственная разработка.

На рисунке 3.1 отражена схема маркетинговой стратегии.



Рисунок 3.1 – Маркетинговой стратегия.

Примечание: собственная разработка.

Необходим надежный подход к цифровому маркетингу. Это предполагает поддержание активного присутствия в популярных социальных сетях, таких как Instagram, Tik Tok и Telegram, а также размещение рекламы на местных порталах, таких как TUT.BY и Onliner. Сотрудничество с местными блогерами и влиятельными лицами, а также таргетированная реклама, ориентированная на белорусскую аудиторию, еще больше увеличат охват.

Постоянный мониторинг эффективности рекламных кампаний, анализ поведения потребителей и конкурентные исследования помогут скорректировать стратегию, обеспечивая оперативное реагирование на динамику рынка.

Активный подход к управлению отзывами клиентов включает мониторинг форумов и социальных сетей, оперативное реагирование на запросы и публикацию достоверных отзывов для укрепления доверия.

Внедрение виртуальных туров, технологий дополненной реальности (AR/VR) для презентаций туристических объектов, чат-ботов для поддержки клиентов и онлайн-консультантов повысит качество обслуживания клиентов и привлечет технически подкованных туристов.

Единая система онлайн-продвижения также важна: Создание централизованного веб-сайта с поддоменами для франчайзи в сочетании с разработкой мобильного приложения позволит упростить работу. Внедрение единой CRM-системы для всех участников сети и автоматизация процессов бронирования и оплаты повысят эффективность.

Маркетинговая деятельность на местном уровне: Участие в местных туристических выставках, таких как МІТТ и "Отдых", организация презентаций

в региональных центрах и сотрудничество с местными СМИ повысят узнаваемость. В 2024 году в Минске проходила выставка франшиз Franch Region при поддержке Российской Ассоциации Франчайзинга и Ассоциации франчайзеров и франчайзи "Белфранчайзинг" [6]. Но по информации белорусской Ассоциации участников было немного, 11 компаний, среди которых не было туристических франшиз [2]. Региональные промо-акции также станут частью стратегии по установлению контактов с потенциальными клиентами.

В Беларуси в секторе туризма большое количество небольших франшиз. В отличие от крупных сетей, которые могут вкладывать значительные средства в массовые рекламные кампании, владельцы небольших франшиз должны решать задачу эффективного продвижения своего бизнеса, работая при этом с ограниченным бюджетом.

Маркетинг «сарафанное радио» является одним из наиболее экономически эффективных маркетинговых подходов для небольших туристических франшиз в Беларуси. Побуждение довольных клиентов рекомендовать бизнес может стать мощной рекламой. Многие успешные малые франшизы внедряют системы лояльности, которые предлагают скидки за рекомендации, мотивируя клиентов делиться своим положительным опытом.

Такой подход требует минимальных финансовых вложений - предоставление отличного сервиса, который естественным образом вдохновляет клиентов делиться своим опытом [2].

Ожидается, что реализация данной стратегии повысит узнаваемость бренда франчайзинговой сети в Беларуси, увеличит число франчайзи в регионах, улучшит качество обслуживания клиентов, расширит долю рынка и обеспечит устойчивое присутствие бренда.

Также существуют недостатки в нормативно-правовых актах.

Предлагаемые меры по решению выявленных проблем:

1. Регулирование франчайзинговых соглашений: Гражданское законодательство Республики Беларусь не содержит специальных положений о форме заключения договора комплексной предпринимательской лицензии и не предусматривает регистрации таких договоров в качестве обязательного условия их действительности. В отличие от Российской Федерации, где Гражданский кодекс предусматривает обязательную государственную регистрацию договоров франчайзинга, в белорусском законодательстве подобные требования отсутствуют. Кроме того, утверждение о том, что несоблюдение простой письменной формы влечет недействительность договора сложной предпринимательской лицензии, не соответствует п. 2 ст. 163 ГК РБ. Гражданский Кодекс, статья 163 пункт 2:

«В случаях, прямо указанных законодательными актами или в соглашении сторон, несоблюдение простой письменной формы сделки влечет ее недействительность» [5].

- Стимулы для франчайзеров: Включая стимулы для соблюдения франчайзерами законодательства, такие как налоговые льготы или гранты для тех, кто придерживается этических принципов франчайзинга. Это будет способствовать созданию более здоровой франчайзинговой среды.

2. Создание специализированных организаций для государственной поддержки Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей.

Создание специализированных организаций, занимающихся оказанием государственной поддержки франчайзингу, может значительно укрепить экосистему. Эти организации будут выполнять различные функции:

- Консультационные услуги по франчайзингу: Предоставление экспертных консультаций по выбору подходящих франшиз и франчайзеров. Это может включать оценку жизнеспособности франшизы, рыночных условий и потенциальной прибыльности.

- Возможности для налаживания контактов: Организация мероприятий по налаживанию контактов, на которых потенциальные франчайзи могут встретиться с известными франчайзерами и другими франчайзи. Это поможет наладить отношения и даст ценную информацию о сообществе франчайзеров.

- Поддержка по соблюдению требований законодательства и юридическим вопросам: Предоставление рекомендаций по юридическим требованиям и передовой практике использования франшизы. Это может включать помощь в навигации по правовому ландшафту, обеспечение соответствия новому закону о франчайзинге и предоставление юридических ресурсов.

Для этого необходимо:

1. Разработать постановления о создании Центра поддержки франчайзинга (ЦПФ).
2. Определить организационно-правовую форму (например, республиканское унитарное предприятие).
3. Сформировать структуры ЦПФ с региональными отделениями.
4. Определить источники финансирования.
5. Разработать методические материалы.
6. Создать партнерские сети с банками и лизинговыми компаниями.

В таблице 3.3 представлена структурированная информация по решению проблем юридического и информационного характера.

Таблица 3.4 Решение проблем юридического и информационного характера.

Решение проблем юридического и информационного характера
--

Совершенствование законодательства:	Информационная поддержка:
• Упрощение регистрации договоров • Стимулы для франчайзеров • Создание Центра поддержки франчайзинга (ЦПФ)	• Создание специализированного портала поддержки франчайзинга • База данных о программах господдержки

Примечание: собственная разработка.

Благодаря внедрению этих мер среда франчайзинга может стать более структурированной и благоприятной, способствуя росту и устойчивости в этом секторе. Создание единого законодательства и специализированных организаций поддержки не только защитит интересы всех вовлеченных сторон, но и побудит большее число предпринимателей изучить франчайзинг как реальную возможность для бизнеса.

Франчайзинг играет важнейшую роль в жизни нашего общества благодаря своей способности стимулировать экономический рост, создавать рабочие места и расширять участие общества. Благодаря хорошо отработанной структуре бизнеса, широким сетям поддержки и меньшему риску для начинающих владельцев бизнеса эта модель делает предпринимательство более доступным.

Кроме того, решение экономических, правовых и социальных проблем имеет большое значение для прогресса страны, и франчайзинг может внести значительный вклад в это дело. Предоставляя ценные возможности для бизнеса и способствуя экономической стабильности, франчайзинг не только приносит пользу предпринимателям, но и укрепляет сообщества, что делает его жизненно важным компонентом развития общества и экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе проведено комплексное исследование перспектив развития франчайзинговых услуг в туристической сфере Республики Беларусь. В ходе исследования были последовательно решены поставленные задачи, что

позволило сформулировать научно обоснованные выводы и практические рекомендации.

Франчайзинг, как форма ведения бизнеса, предполагает передачу прав на использование успешной бизнес-модели, что значительно снижает риски для предпринимателей. В мировой практике он активно развивается в таких сферах, как общественное питание, розничная торговля и туризм.

Компания «Туры в 15:15» успешно применяет эту модель в туризме, предлагая уникальные пешеходные экскурсии в разных городах. Стандартизированный формат экскурсий, начинающихся в 15:15, привлек внимание путешественников и способствовал быстрому расширению сети.

Было проанализировано количество заключенных договоров франчайзинга в период с 2012 по 2024 гг., можно отметить, в 2018 году было заключено 409 договоров, но из-за пандемии количество договоров заметно снизилось к 2020 году (56). В 2024 виден сильный рост, 539 договоров, число почти в три раза превышает 2023 год (175).

Большинство зарегистрированных договоров - это сделки между белорусскими франчайзерами и франчайзи. Из 539 договоров только 7 связаны с покупкой белорусскими предпринимателями иностранных франшиз - 6 из России и 1 из Сингапура.

В 2024 году географическое распределение франшиз было следующим: 43 % - белорусские (по сравнению с 40 % в предыдущем году), 38 % - российские, 6 % - из других стран постсоветского пространства, 4 % - из Европы, 9 % - из США, Азии и других регионов.

Проведенный анализ свидетельствует, что франчайзинг как форма предпринимательской деятельности обладает значительным потенциалом для развития туристической отрасли Беларуси. Наибольшая концентрация франчайзинговых предприятий наблюдается в столичном регионе (23,5% в г. Минске и 17,65% в Минском районе), тогда как в малых и средних городах данный бизнес-формат развит недостаточно.

Также была рассмотрена структура франчайзинга в Беларуси. Наиболее активно развиваются франшизы в сферах общественного питания и розничной торговли, но в туризме есть значительный потенциал для роста.

В Республике Беларусь успешно работают несколько международных гостиничных франшиз: Hampton Hotels, Renaissance Hotels, Marriott. В числе туристических компаний, работающих в Беларуси по франчайзинговой модели: «Tez Tour», «Fun&sun», «Поехали с нами», «Coral Travel» и так далее. Примечательно, что местные туристические агентства, такие как MakeTravel и Oranjet сами выступают в роли франчайзеров.

Была разработана схема франшиз в туристической сфере, которые являются наиболее подходящими для реализации в малых и средних городах в

регионах, а также для областных центров, из которой можно сделать вывод, что наиболее перспективными для малых городов представляются франшизы, сочетающие низкие инвестиции и быструю отдачу, в частности MakeTravel с инвестициями в размере \$1500 и 2-месячным периодом окупаемости инвестиций.

Ключевыми факторами, сдерживающими развитие франчайзинга, являются:

- Экономические барьеры (высокие кредитные ставки, отсутствие налоговых льгот);
- Длительная регистрация договоров
- Дефицит квалифицированных кадров и недостаточная информированность предпринимателей.

Для преодоления существующих ограничений был разработан комплекс мер, включающий:

- Разработку системы финансовой поддержки франчайзинговых проектов;
- Создание образовательных программ для потенциальных франчайзи;
- Создание Центра поддержки франчайзинга (ЦПФ);
- Создание маркетинговой стратегии.

Проведенное исследование подтверждает, что последовательная реализация предложенных мер будет способствовать:

- Росту количества франчайзинговых предприятий в туристической сфере;
- Повышению качества туристических услуг;
- Созданию новых рабочих мест;

Полученные результаты имеют практическую значимость для органов государственного управления, предпринимательских структур и образовательных учреждений, занимающихся подготовкой кадров для туристической отрасли. Дальнейшие исследования в данном направлении могут быть связаны с разработкой конкретных механизмов реализации предложенных инициатив.

Таким образом, франчайзинг в сфере туризма имеет все шансы на успешное развитие. При поддержке государства и активном участии бизнеса можно создать эффективную экосистему, способствующую экономическому росту. Внедрение предложенных мер позволит максимально использовать потенциал франчайзинга, улучшая качество услуг и привлекая больше туристов в Беларусь.

В заключение, франчайзинг — это не только перспективная модель для роста малого и среднего бизнеса, но и важный инструмент для повышения

конкурентоспособности туристического рынка. Учитывая глобальные тенденции, развитие франчайзинга может оказать положительное влияние на экономику страны, создавая новые рабочие места и повышая уровень жизни населения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. 15:15 [Электронный ресурс] – 2025 – Режим доступа: <https://tours15-15.com/> – Дата доступа: 04.03.2025 г.

2. Ассоциация франчайзеров и франчайзи «Белфранчайзинг» [Электронный ресурс] – 2025. – Режим доступа: <https://belfranchising.by/> – Дата доступа: 10.03.2025 г.
3. Беларусь и мировые экономические процессы: сб. науч. ст. вып.13 / редкол.: А. В. Данильченко (гл.ред.) [и др.]. – Минск: БГУ, 2016. – 220 с.
4. Быкова, Т.П. Франчайзинг: мультипликация успешного бизнеса: учеб. пособие / Т.П. Быкова, С.П. Шерстнева; под редакцией Т.П. Быкова. – ЧПУП «ИнтегралПолиграф», 2009. – 152 с.
5. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Кодекс Республики Беларусь, 7 дек. 1998 г., № 218-3: с изм. и доп. [Электронный ресурс]. – Минск, 2025.– Режим доступа: <https://pravo.by> – Дата доступа: 10.03.2025 г.
6. Каталог франшиз [Электронный ресурс] – 2025. – Режим доступа: <https://franch-region.ru> – Дата доступа: 12.04.2025 г.
7. Кодексы Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Налоговый кодекс Республики Беларусь, 1 октября 2023 г. – Минск, 2025.– Режим доступа: <https://pravo.by> – Дата доступа: 17.02.2025 г.
8. Колесников, В.Г. Построение франчайзингового бизнеса: учеб. пособие / В. Г. Колесников. – СПб.: Питер, 2008. – 288 с.
9. Кот, В. В. и Беседина, Е. М. Франчайзинг в малом бизнесе: опыт Республики Беларусь: учеб. пособие / Беседина, Е. М. – М.: «Альтиора Форте», 2018. – 110с.
10. Кредиты малому бизнесу [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <https://www.vtb.by/malomu-biznesu> – Дата доступа: 24.03.2025 г.
11. Кредиты микро и малому бизнесу [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <https://www.belapb.by/malomu> – Дата доступа: 24.03.2025 г.
12. Леонтьева, О. В. Франчайзинг: практическое пособие для предпринимателей: учеб. пособие / О.В. Леонтьева. – М.:«Альтиора Форте», 2018. – 46 с.
13. Масташова, М.В. Современные тенденции развития туризма и туристические маршруты по Беларуси / М.В. Масташова // Университетский спорт в современном образовательном социуме. – Минск: БГУФК, 2016. – Ч. 4. – С. 120-123.
14. Министерство по налогам и сборам [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <http://www.nalog.gov.by/> – Дата доступа: 12.03.2025 г.
15. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года. – Мн.: ГНУ НИЭИ, 2015.– 148 с.

16. Национальный центр правовой информации Республики Беларусь [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <https://center.gov.by/> – Дата доступа: 10.03.2025 г.
17. Национальный центр интеллектуальной собственности [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <http://belgospatent.by/> – Дата доступа: 24.03.2025 г.
18. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс] – 2025. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/> – Дата доступа: 13.03.2025 г.
19. О товарных знаках и знаках обслуживания: Закон Республики Беларусь, 5 февр. 1993 г., № 2181-XII: в ред. Закона Республики Беларусь от 09.07.2012 г. № 389-З. [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <https://pravo.by> – Дата доступа: 10.03.2025 г.
20. О регистрации лицензионных договоров, договоров уступки прав на объекты права промышленной собственности, договоров о залоге имущественных прав, удостоверяемых свидетельством на товарный знак, знак обслуживания, и договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга): постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 21 марта 2009 г., № 346 [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <http://pravo.by/> – Дата доступа: 10.03.2025 г.
21. Официальный сайт туристической компании «CoralTravel» [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: www.coral.by/ – Дата доступа: 18.04.2019 г.
22. Официальный сайт туристической компании «TezTour» [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: www.teztour.by/ – Дата доступа: 12.04.2025 г.
23. Перспективы развития франчайзинга в белорусском туризме [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by/> – Дата доступа: 03.03.2025 г.
24. Про бизнес [Электронный ресурс] – 2025. – Режим доступа: <https://probusiness.io/statistics> – Дата доступа: 10.03.2025 г.
25. Современный экономический словарь / сост. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
26. Сесицкий, Е. П. Заключение и исполнение договора комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга): практика правоприменения и актуальные проблемы совершенствования законодательства [Электронный ресурс] / Е. П. Сесицкий //КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.
27. Скотт, Ш. От мороженого к интернету: учеб. пособие / Ш. Скотт. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с., с. 29.

28. Сосна, С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия: учебное пособие / С. А. Сосна, Е.Н. Василевская. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.
29. Топ-10 крупнейших белорусских франшиз [Электронный ресурс] – 2025. – Режим доступа: <https://officelife.media> – Дата доступа: 10.03.2025 г.
30. Финансирование [Электронный ресурс] – 2025 – Режим доступа: <https://belfranchising.by> – Дата доступа: 21.03.2025 г.
31. Что такое франчайзинг? [Электронный ресурс] – Минск, 2025. – Режим доступа: <https://franshiza.ru/> – Дата доступа: 18.04.2025 г.
32. Abell, P., The Regulation of Franchising in the European Union. –Queen Mary, University of London, 2011. – 422 p.
33. Cruz, A. International Franchise Association. – Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2006. – 658 p.
34. European Franchise Federation [Electronic resource] – 2025. – Mode of access: <http://www.eff-franchise.com/> – Date of access: 15.04.2025 г.
35. Franchise direct [Electronic resource] –2025. – Mode of access: <https://www.franchisedirect.com/> – Date of access: 10.04.2025 г.
36. Franchise Market Research | 2024–2032 [Electronic resource] – 2025 – Mode of access: <https://medium.com>– Date of access: 04.03.2025 г.
37. Franchise Rankings [Electronic resource] – 2025 – Режим доступа: <https://www.entrepreneur.com> – Date of access: 04.03.2025 г.
38. Franchise Training Courses [Electronic resource] – 2025 – Mode of access: <https://franchise-training.org.uk/> – Date of access: 21.03.2025 г.
39. Franchising Full Cycle [Electronic resource] – 2025. – Mode of access: <https://fflc.expert/> – Date of access: 01.04.2025 г.
40. Fundamentals of International Franchising [Electronic resource] – 2025. – Mode of access: <https://www.americanbar.org/> – Date of access: 10.04.2025 г.
41. Guide to International Master Franchise Arrangements / International Institute for the Unification of Private Law. – Rome: Unidroit, 1998. – 300 p.
42. IFA [Electronic resource] – franchising overview – Mode of access: <https://www.franchise.org> – Date of access: 04.03.2025 г.
43. IFA [Electronic resource] – 2025 Franchising Economic Outlook– Mode of access: <https://indd.adobe.com> – Date of access: 04.03.2025 г.
44. The International Franchise Professionals Group [Electronic resource] – 2025 – Mode of access: <https://www.ifpg.org/top-franchises> – Date of access: 04.03.2025 г.
45. The Origins and Growth of Franchising in the Hotel Industry [Electronic resource] – 2025 – Mode of access: <https://lodgingmagazine.com>– Date of access: 04.03.2025 г.

46. Pender, L. Travel Trade and Transport. – Heinemann, Great Britain, 2001. – 220 p.
47. Selden, A., An introduction to franchising. – Minnesota Department of Employment and Economic Development, 2008. – 76 p.
48. Taylor, K. Hotels Inside. Franchising Hospitality Services. – Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2000. – 250 p
49. What Is a Franchise Training Program? [Electronic resource] – 2025 – Mode of access: <https://topfranchise.com> – Date of access: 21.03.2025 г.
50. Who Is A Franchisee? [Electronic resource] – 2025. – Mode of access: <https://drfranchises.com> – Date of access: 01.04.2025 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рисунок А1 – Логотип компании «15:15»

_____,
MelleM International B.V., a limited liability company organized under the laws of the Kingdom of the Netherlands, which is the founder of the "15:15" network, represented by its Director Mr. Yuri Tsybulka, hereinafter referred to as the "Rights Holder", on the one part, and _____, acting under the laws of _____, on the other part, hereinafter referred to as the "User" (the Rights Holder and the User are hereinafter jointly referred to as the "Parties" and individually as the "Party").

Рисунок Б1 – Договор присоединения

ПРИЛОЖЕНИЕ В



Рисунок В1– Свидетельство о выдаче товарного знака