

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

М. С. Шахова¹

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 338.4

ФРАНЧАЙЗИНГ В РОССИИ: НОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

В данной статье рассмотрены изменения, произошедшие на франчайзинговом рынке России в связи с пандемией коронавируса и вызванным ей экономическим кризисом. Методологическую основу работы составляют современные исследования влияния COVID-19 на российский бизнес, актуальные деловые и научные публикации, а также авторское исследование на основе опроса российских франчайзеров об изменениях франчайзинговой модели в условиях кризиса, проведенное в конце 2020 г. Ухудшение макроэкономических показателей, резкое снижение реальных доходов населения отразились на поведении потребителей, кардинально изменив их потребительские привычки и модель потребления. В статье выделено четыре типа потребительского поведения, формирование которых началось до пандемии и укрепилось во время нее. Кроме того, определены тенденции следующих изменений, которые в дальнейшем будут определять стратегии франчайзинговых компаний. Проанализированы основные показатели, характеризующие трансформацию спроса на франшизы в период пандемии: динамика количества партнеров во франчайзинговых сетях, изменения в инвестиционных предпочтениях и возможностях потенциальных франчайзи; а также антикризисные меры франчайзеров для поддержки своих партнеров. В связи с тем, что степень влияния кризиса на деятельность видов и даже сегментов франчайзингового бизнеса оказалась неоднозначной, автором предложена классификация франшиз в новой экономической реальности с целью систематизации участников франчайзингового рынка и выявления тенденций его будущего развития. Результаты работы могут быть использованы для дальнейших исследований трансформации франчайзинговой модели, разработки новых франчайзинговых предложений и принятия решения об инвестировании во франшизу.

Ключевые слова: франшиза, франчайзинговый рынок, пандемия, кризис, потребительское поведение.

Цитировать статью: Шахова, М. С. (2021). Франчайзинг в России: новая экономическая реальность. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (3), 130–157. <https://doi.org/10.38050/01300105202137>.

¹ Шахова Маргарита Сергеевна — к.э.н., доцент, экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: shakhova_msu@bk.ru, ORCID: 0000-0002-2363-6779.

M. S. Shakhova

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

JEL: M21

FRANCHISING IN RUSSIA: NEW ECONOMIC REALITY

This article examines the changes that have occurred in the franchise market in Russia in connection with the coronavirus pandemic and the economic crisis caused by it. The methodological basis of the work include scientific publications about COVID-19 impact on Russian business and the author's research based on a survey of Russian franchisors on changes in the franchise model in the context of the crisis, conducted at the end of 2020. The deterioration of macroeconomic indicators and a sharp decline in real incomes of the population affected the behavior of consumers, radically changing their consumer habits and consumption model. The article identifies four types of consumer behavior, the formation of which began before the pandemic and strengthened during it. In addition, the trends of the following changes are identified, which will further determine the strategies of franchising companies. The main indicators that characterize the transformation of demand for franchises during the pandemic are analyzed: the dynamics of the number of partners in franchise networks, changes in investment preferences and opportunities of potential franchisees; as well as anti-crisis measures of franchisors to support their partners. Due to the impact of the crisis, franchised business was mixed. The author proposed a classification of the franchises in the new economic reality with the aim of systematizing the participants franchising market trends and its future development. The results of the work can be used for further research on the transformation of the franchise model, the development of new franchise proposals and the decision to invest in the franchise.

Keywords: franchise, franchise market, pandemic, crisis, consumer behavior.

To cite this document: Shakhova, M. S. (2021). Franchising in Russia: new economic reality. *Moscow University Economic Bulletin*, (3), 130–157. <https://doi.org/10.38050/01300105202137>.

Введение

Вызванный пандемией экономический кризис серьезно сказался на экономике России. Самыми негативными оказались результаты второго квартала, на который пришлось время карантина, когда ВВП упал на 8% в годовом выражении (Как завершится кризис..., 2020). По первой оценке Росстата, снижение ВВП в 2020 г. составило 3,1%, это сильнейшее сокращение ВВП за последние 11 лет, после кризиса 2009 г. В отраслевом разрезе больше всего сократилась добавленная стоимость в сфере туризма и общественного питания (–24,1%), учреждениях культуры и спорта (–11,4%) и транспортной отрасли (–10,3%) (Росстат, 2020). При этом оценка Росстата по итогам 2020 г. оказалась более благоприятной, чем прогнозы правительства, а также российских и международных экспертов.

В частности, Министерство экономического развития ожидало, что ВВП упадет на 3,9%, а реальные доходы населения — на 3% (Министерство экономического развития, 2020), по альтернативному прогнозу Счетной палаты РФ, падение должно было составить соответственно 4,2 и 2,3% (Ведев и др., 2020).

Бизнес понес серьезные потери: в 2020 г. в России прекратили деятельность 515,5 тыс. компаний, или каждая шестая (данные аналитической службы аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza). По данным экспертов, количество закрытых бизнесов в 2,4 раза превысило число вновь созданных, побив рекорд последних 18 лет. За время пандемии число действующих предприятий уменьшилось на 300 тыс., или на 9,36% (чистое сокращение с учетом вновь открывшихся бизнесов), до 2,82 млн (В России закрылось..., 2021).

В новых условиях произошла трансформация потребительского поведения, что в комплексе с общей негативной ситуацией изменило франчайзинговый рынок.

По данным интернет-портала франшиз Franshiza.ru о влиянии первой волны пандемии коронавируса на российский франчайзинг за период с апреля по октябрь 2020 г., самый тяжелый удар пришелся на конец апреля, когда франчайзеры потеряли около 20% своих франчайзи, а 70% франчайзинговых сделок, запланированных на март-апрель, были отменены или перенесены на неопределенный срок.

Интерес к франшизам (количество поисковых запросов, связанных с франчайзингом) снизился за указанный период на 12%, что вызвано падением спроса и экономической активности. Максимальное падение интереса к франчайзингу зафиксировано в крупных городах с населением более 500 тыс. человек и составило от 23 до 37% (Франчайзинг vs коронавирус, 2020).

Франчайзинговые сети по-разному пережили острую кризисную ситуацию и выход из нее. Ряд компаний не останавливали свою деятельность и смогли адаптировать франшизу к новым обстоятельствам. Ограничения даже подтолкнули их к развитию бизнеса: поиску новых форматов обучения сотрудников и коммуникаций с клиентами, активному масштабированию. Но есть франчайзинговые сети, которые были вынуждены полностью прекратить свою деятельность в период карантина и очень тяжело восстанавливаются после него.

Цель данной статьи состоит в структуризации франчайзингового рынка России с учетом его изменений под воздействием новой экономической ситуации и новой модели потребительского поведения.

Статья имеет следующую структуру: вначале рассматриваются четыре типа потребительского поведения, которые сформировались на фоне пандемии и которые необходимо учитывать бизнесу для разработки новых предложений и стратегий взаимоотношения с потребителями. Затем в ста-

тые проанализированы качественные и количественные изменения российского франчайзингового рынка. В итоговой части предложена классификация франшиз в условиях новой экономической реальности, которая рекомендуется участникам франчайзингового рынка как для формирования франчайзинговой стратегии, так и для принятия решения о покупке франшизы.

Изменения в потребительском поведении

По оценке аналитиков группы компаний «Финам», реальное падение доходов населения превышает официальные цифры и составило на начало осени 2020 г. 6–8% (Экономика РФ..., 2020). Очевидно, что это заставило россиян кардинально изменить свои потребительские привычки и перейти с модели потребления на модель накопления.

Среди основных причин влияния на бизнес предприниматели выделяют снижение потребительского спроса и изменение потребительской модели (рис. 1).

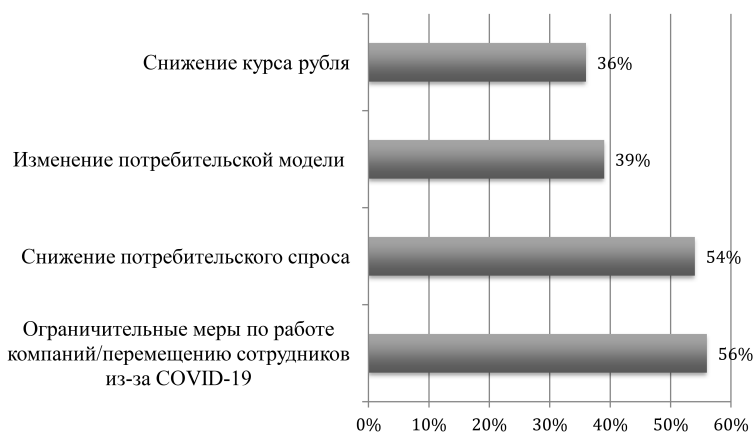


Рис. 1. Основные причины влияния на бизнес в 2020 г.

Источник: «Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес», 1-е изд., РБК Исследования рынков, в партнерстве с SAP, август 2020 г.

Согласно данным Future Consumer Index (ресурс запущен компанией Ernst & Young Global Limited 31.07.2020), COVID-19 сильно повлиял на уровень потребления россиян: около 15% существенно сократили свои расходы. Основные сокращения пришлось на отдых и одежду, еще 31% респондентов перешли в режим сбережений и накопления запасов. Около 25% опрошенных отмечают появление дискомфорта при полетах на самолетах и поездках на общественном транспорте, походах в фитнес-центры, рестораны, театры и иные места развлечения, 7% россиян некомфортно

чувствуют себя при походе в продуктовый магазин, 10% — в торговый центр (Future consumer index..., 2020). Респонденты утверждают, что после окончания пандемии они будут стараться больше времени проводить с семьей, готовить пищу и заниматься спортом дома, продолжают покупать онлайн.

Аналитики компании Bain & Company совместно с Dynata (крупнейшей в мире платформой данных и инсайтов) провели масштабное исследование о формировании новых типов потребителей во время COVID-19, опросив более 9,4 тыс. потребителей в США и Европе. На основе результатов опроса выделено четыре типа потребительского поведения. Они начали формироваться еще до пандемии, а во время нее укрепились и сформировали новые вызовы для бизнеса.

1. Качественный скачок «в цифру» (рост принятия и использования онлайн-платформ).

Самым значимым и необратимым итогом пандемии стал огромный рост онлайн-продаж продуктов питания и прочей виртуальной деятельности. Во время карантина потребители проводили перед экранами больше времени, чем когда-либо до этого: смотрели телевизор, сидели в социальных медиа, играли в онлайн-игры и делали покупки. В 2020 г. 80% опрошенных пользователей стали использовать приложения для фитнеса для домашних тренировок, в то время как в 2019 г. это делали лишь 7%. В первом квартале 2020 г. количество абонентов Netflix (видеосервис для домашнего онлайн-просмотра фильмов и сериалов) увеличилось на рекордную цифру 15,8 млн человек. Большинство опрошенных потребителей говорят, что будут продолжать заменять нецифровой опыт виртуальным. COVID-19 радикально ускорил сдвиг к онлайн-коммерции, которая развивалась уже давно, но более медленными темпами. Прогресс в развитии онлайн-продаж продуктов питания за первые месяцы пандемии в Европе оказался сопоставим с прогрессом, который в обычное время достигается за три-четыре года, в США — более чем за два года. После снятия многих ограничений в июле 2020 г. продукты в интернете покупали уже почти 50% опрошенных, в то время как в мае — только 39%. И, несмотря на дискомфорт, связанный с привыканием к новой форме совершения покупок и уровнем обслуживания, который существовал на начальном этапе, 30% новых пользователей продолжили совершать покупки онлайн.

Аналогичная ситуация зафиксирована в России: 89% россиян, которые во время режима самоизоляции пользовались онлайн-сервисами, продолжили их использование; 39% респондентов стали совершать больше покупок в онлайн-магазинах, а 24% сократили покупки офлайн. Наибольшую популярность среди россиян «завоевали» сервисы видеосвязи (Zoom, Google Meet, Skype) — использовали 70% респондентов, сервисы доставки продуктов питания и готовой еды (Delivery Club, «Яндекс Еда») —

51%. Активно применялись досуговые (онлайн-музеи, онлайн-анимация для детей, онлайн мастер-классы) и образовательные ресурсы («Яндекс Учебник», Arzamas) а также приложения и платформы для занятий спортом дома (Nike Training Club, Exercise com) (Исследовательский центр компании Deloitte..., 2020).

2. Постоянное внимание к здоровью (акцент на физическое, душевное благополучие и здоровое питание).

Во время пандемии коронавируса люди оказались перегружены новостями о здоровье. Количество поисковых запросов, связанных со здоровьем, достигло пика. Потребители стали обращать пристальное внимание на качество и состав продуктов питания. В Европе 50% респондентов стремятся найти менее обработанные продукты питания, чем до пандемии. В США 45% опрошенных считают, что сейчас важнее покупать здоровую, не прошедшую обработку пищу, чем до COVID-19. 55% россиян обращают внимание на этикетку (срок годности), для 27% важна экологичность (состав) продукта (Исследовательский центр компании Deloitte..., 2020).

Пандемия усилила спрос на растительные альтернативы продуктов, продукты, укрепляющие иммунитет, полезное питание. Самое значимое изменение модели питания заключается в том, что потребители теперь делают выбор в пользу приготовления пищи дома. В США, например, 50% потребителей предпочитают готовить дома (Bain & Company..., 2020).

По результатам исследования компании Deloitte потребительского сектора в России в 2020 г. 45% респондентов сократили расходы на покупку готовой еды. Это связано с тем, что многие ранее питались вне дома, а после перехода на удаленный режим работы перестали пользоваться услугами общепита и увеличили вместо этого расходы на продукты. Рост таких расходов отметили 39% участников опроса Deloitte (Deloitte выявила..., 2020).

3. Новое определение ценности.

Кризис, вызванный COVID-19, усилил тенденцию, которая начала проявляться еще до пандемии, — это одновременное предпочтение бюджетных и более премиальных предложений. Пандемия ухудшила финансовое положение многих потребителей, заставив перейти на покупку товаров из эконом-сегмента. В то же время сокращение расходов на развлечения вне дома, путешествия, автомобили позволило покупать премиальные продукты, способные удовлетворить возросшие потребности, связанные со здоровьем, удобством и безопасностью.

Потребители пересмотрели то, что представляет для них ценность в том или ином товаре, и демонстрируют четко различимые модели поведения. Ведущим критерием европейских потребителей при покупке продуктов питания выступает высокое качество, в то время как при покупке не-

продовольственных товаров (например, бумажная продукция для дома, безрецептурные лекарственные препараты) — цена. Важным фактором при покупке как для европейских, так и российских потребителей становится наличие известного бренда.

Премиальные бренды уже учитывают эти модели поведения потребителей: выходят в бюджетный сектор, запуская соответствующие экономпредложения.

4. Медленное восстановление затрат вне дома.

Пандемия привела к перераспределению затрат потребителей в пользу расходов для домашнего потребления. До COVID-19 расходы на еду и напитки вне дома в США росли в два раза быстрее, чем расходы на продукты для потребления дома. На общепит приходилось две трети совокупного роста затрат на питание, но пандемия привела к радикальной смене траектории. Аналитики компании Bain & Company выделяют несколько факторов, которые повлияют на скорость и степень возврата потребителей к уровню затрат вне дома:

- легкость и частота активности дома — сможет ли она превратиться в привычку,
- размер уже сделанных инвестиций, которые способствуют сохранению потребления дома,
- возможность эффективной замены активности вне дома на домашнюю активность,
- степень нежелания потребителей возвращаться к образу жизни до пандемии.

Например, любители ходить в кино поняли, насколько удобно пользоваться видеосервисами дома; посетители фитнес-центров купили тренажеры и занимаются с помощью приложений онлайн-тренировок. Загруженность ресторанов остается низкой, несмотря на снятие ограничений. С другой стороны, работа индустрии красоты вне дома практически вернулась в обычное русло, поскольку невозможно равноценно заменить салонный уход домашним.

Расходы вне дома восстанавливаются разными темпами, так как потребители исходят из соображений затрат, здоровья и удобства. Более возрастные группы, предпочли домашнее питание общепиту, поскольку это позволяет избежать рисков, связанных со скоплением людей. При этом молодые потребители стремятся к общению и предпочитают делать это вне дома. Напротив, представители старших и менее искушенных в использовании технологий поколений быстрее вернулись в спортзалы, в то время как более молодые продолжают заниматься фитнесом онлайн (Bain & Company..., 2020).

Как было указано выше, эти ключевые изменения произошли под влиянием COVID-19 и закрепились в поведении потребителей. На эти изменения многие компании уже среагировали и продолжают адаптиро-

вать свою работу к новым условиям. Однако существует еще несколько тенденций, по которым отношение потребителей только формируется, но компаниям уже сейчас необходимо их учитывать при разработке своего ценностного предложения.

С момента введения санкций на поставки ряда продовольственных товаров из зарубежных стран россияне стали отдавать предпочтение продуктам отечественного производства. Это дало импульс развитию брендов местных производителей, которые быстро реагируют на меняющиеся предпочтения клиентов, выстраивают с ними более близкие отношения с помощью локальных мероприятий и социальных сетей, предлагают индивидуальный подход к потребителю.

По данным исследования «Локальные бренды и гастрономический патриотизм», проведенного центром социального проектирования «Платформа» совместно с Центром развития потребительского рынка Московской школы управления «Сколково» при поддержке X5 Retail Group, 54% российских потребителей стараются выбирать продукты, произведенные в их регионе. Для 64% при выборе значимо, что продукты произведены на своей традиционной территории. Наблюдается рост интереса к локальным брендам, которые существуют в двух ипостасях — «местное» и «специалитет» (Локальные бренды..., 2020).

Также было выявлено несколько причин популярности локальных брендов. Во-первых, интерес к здоровому питанию, стремление покупать менее обработанные продукты, не предназначенные для длительного хранения и транспортировки. 57% респондентов, предпочитающих локальные продукты, отметили, что главный критерий их выбора — свежесть. Во-вторых, понятность, привычность и ностальгические мотивы особенно важны на фоне усталости от импорта 90-х и 2000-х гг. В-третьих, рост значимости локальной идентичности — желания выделить свое пространство в глобализирующемся мире. В-четвертых, индивидуализация потребления, стремление через потребление получать новый опыт, рост интереса к специфичным продуктам других регионов (В России..., 2020). На фоне пандемии тренд на продукцию местного производства только усилился, так как она связана в сознании потребителя со здоровьем.

Под влиянием COVID-19 еще большую значимость в потребительском поведении приобрел фактор безопасности покупаемых товаров. Более того, при выборе между безопасностью и экологичностью потребители отдают предпочтение безопасности. Эту тенденцию уже учитывают предприятия общественного питания: сеть кофеен Starbucks, известный поклонник экологии, в марте 2020 г. объявила об использовании исключительно одноразовой посуды для напитков в своих заведениях, аналогично поступила компания Dunkin' Donuts (американская сеть кофеен с пончиками) (Быховский, 2020). На государственном

уровне: правительства ряда стран отменяют запреты на использование одноразовых пластиковых изделий, так как пластиковая упаковка дает потребителям необходимую безопасность. По этой же причине в России приостановлено введение ограничений на использование одноразовых пластиковых изделий.

В перспективе компаниям потребуется добиться баланса в решении безопасности и экологичности своих товаров и услуг, чтобы удовлетворить запросы потребителей.

Изменения франчайзингового рынка

Негативная ситуация в экономике и новые факторы потребительского поведения оказали существенное влияние на франчайзинговый рынок России, что привело к изменению его качественных и количественных показателей.

Следствием карантина и ограничительных мер стало изменение количества партнеров во франчайзинговых сетях (табл. 1).

Таблица 1

Динамика количества франчайзи в сетях по сферам бизнеса (апрель-октябрь 2020 г.)

Общественное питание	–24%
Торговля непродовольственными товарами	–12%
Торговля продовольственными товарами	+23%
Сфера услуг	+15%
Производство	+2%

Источник: (Франчайзинг в России..., 2020).

Больше всего пострадал сегмент ресторанов (–30%) и сегмент торговли одеждой, обувью, косметикой (–24%). При этом положительную динамику показали аптеки (+21%), магазины автозапчастей (+9%). Сегмент услуг рос в основном за счет пунктов выдачи заказов, аренды спецтехники, сервисов ремонта. Продовольственная розница показала положительную динамику как в формате мини-маркетов, так и в формате монобрендовых фирменных магазинов. В сфере производства развивались экологические проекты и проекты, связанные с производством антисептиков.

С точки зрения объема вложений во франчайзинговый проект сильнее всего пострадал сегмент франшиз с инвестициями 3–6 млн руб., в нем количество франчайзи сократилось на 9%. Самым привлекательным (что очевидно в кризис) оказался сегмент дешевых франшиз до 1 млн руб., который показал рост (табл. 2).

Таблица 2

**Динамика количества франчайзи в сетях по инвестициям
в открытие бизнеса (апрель-октябрь 2020 г.)**

До 1 млн руб.	+13%
1–3 млн руб.	+6%
3–6 млн руб.	–9%
6–10 млн руб.	–5%
Более 10 млн руб.	–3%

Источник: (Франчайзинг в России..., 2020).

Эта ситуация отражает изменения инвестиционного потенциала покупателей франшиз, что, в свою очередь, обусловлено падением доходов населения и неопределенностью будущего. Существенно сократилось количество инвесторов, готовых покупать франшизы в «дорогом» сегменте с инвестициями свыше 6 млн руб., за счет этой категории выросла доля спроса на франшизы до 3 млн руб. (табл. 3).

Таблица 3

Динамика количества покупателей франшиз

Инвестиции во франшизу	Апрель 2020 г.	Октябрь 2020 г.
До 1 млн руб.	65%	75%
1–3 млн руб.	9%	14%
3–6 млн руб.	8%	7%
Более 6 млн руб.	18%	4%

Источник: (Франчайзинг в России..., 2020).

Произошла трансформация спроса на франшизы: кризис привлек на рынок инвесторов старше 45 лет, которые в кризис либо остались без работы, либо почувствовали себя уязвимыми (как правило, люди предпенсионного возраста первыми попадают под увольнения) и стали рассматривать франчайзинг как вариант старта бизнеса и заработка. Интерес к франчайзингу также проявился у вкладчиков банков в связи с низкими ставками по вкладам и поиском альтернативных вариантов использования денежных средств.

Среди покупателей франшиз стало больше арендодателей и «предпринимателей-одиночек». Владельцы помещений лишились многих арендаторов и готовы вкладывать в бизнес, не требующий самостоятельного поиска клиентов и сложных бизнес-процессов. Несетевые предприниматели не смогли самостоятельно противостоять кризису и искали антикризисные решения в присоединении к франчайзинговой сети.

В итоге разница между закрытыми и открытыми франчайзинговыми точками оказалась положительной: плюс 3,5% по причине оживления

рынка в начале осени 2020 г. и совершенных сделок в период карантина (франшизы в сфере услуг и торговли продовольственными товарами) (Франчайзинг в России..., 2020). Увеличение открытий пришлось в основном на действующих партнеров сетей, которые использовали кризис как возможность роста с меньшими затратами.

Антикризисные меры. Введение правительством карантинных мер и действий по ограничению передвижения граждан создало тяжелую ситуацию практически во всех отраслях российской экономики, которую невозможно было преодолеть без помощи государства. Для реализации государственной поддержки бизнесу был утвержден список наиболее пострадавших отраслей, в который вошло девять сфер:

- авиаперевозки (сухопутный пассажирский транспорт, автомобильный грузовой транспорт, услуги по перевозкам, пассажирский и грузовой воздушный транспорт, деятельность автовокзалов и автостанций);
- культура, организация досуга и развлечений;
- физкультурно-оздоровительная деятельность и спорт (деятельность в области спорта, отдыха и развлечений, деятельность санаторно-курортных организаций);
- туристические агентства и организации, предоставляющие туристические услуги;
- гостиничный бизнес;
- общественное питание;
- организации дополнительного образования, негосударственные образовательные учреждения;
- компании, осуществляющие организацию конференций и выставок;
- компании, предоставляющие бытовые услуги (ремонт, стирка, химчистка, парикмахерские и салоны красоты) (Мишустин..., 2020).

Для поддержки организаций и индивидуальных предпринимателей, занятых в этих сферах, Постановлением Правительства Российской Федерации «О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики» был утвержден перечень мер финансовой и налоговой помощи:

- субсидии предпринимателям (безвозмездная выплата на каждого сотрудника в период карантина (апрель-май 2020 г.);
- доступ к льготным кредитам на операционную деятельность по ставке 8,5%;
- отсрочка по оплате аренды государственной и муниципальной недвижимости до 2021 г.;
- налоговые каникулы: отсрочка по выплате всех налогов (кроме НДС) до 6 месяцев; отсроченные выплаты можно погасить в течение года начиная с 1 октября 2020 г.;
- снижение ставки страховых взносов с 30 до 15% с части зарплаты, которая превышает МРОТ.

Для франчайзинга, который присутствует практически во всех пострадавших в период пандемии отраслях, за исключением непосредственно авиаперевозок, аэропортовой деятельности и деятельности по организации конференций и выставок, такая поддержка была крайне важна. Наряду с федеральными мерами в регионах были запущены региональные программы поддержки франчайзи. В частности, в Москве франчайзи (индивидуальные предприниматели и юридические лица, зарегистрированные на территории столицы и имеющие договор коммерческой концессии, заключенный минимум за 18 месяцев до этого) получили право на субсидии из бюджета. За счет этих средств можно покрывать проценты по банковским кредитам, выплаты паушального взноса или роялти, затраты на приобретение оборудования, оплату коммунальных услуг, лизинговые платежи, а также расходы на продвижение товаров и услуг, оплату сервисов онлайн-доставки еды. Это позволило московским франчайзи компенсировать до 1 млн руб. собственных затрат. В общей сложности поддержку от государства получили около 40% франчайзи (Франчайзинг прошел тест..., 2020).

Наряду с поддержкой государства каждая франчайзинговая сеть разработала собственный пакет антикризисных мер. Все франчайзеры были нацелены на сохранение сети и партнеров всеми возможными способами. Согласно анкетированию, проведенному автором в ноябре-декабре 2020 г. в рамках исследования изменения франчайзинговой модели в современных условиях (в опросе участвовало 52 франчайзера), франчайзеры предложили более 30 различных инструментов и решений для поддержки партнеров от психологической помощи и ежедневного общения в социальных сетях до предоставления внутренних кредитов. В табл. 4 представлены основные инструменты поддержки.

Таблица 4

Антикризисные меры франчайзеров для поддержки франчайзи

Меры поддержки	Количество (%) франчайзеров, использовавших данную меру поддержки
Использование цифровых технологий (перевод бизнес-процессов в онлайн, внедрение онлайн-платформ, коммуникации в сети)	48 (92,3%)
Переговоры с арендодателями о сокращении/отмене арендных платежей	41 (78,5%)
Обучение франчайзи	38 (73,1%)
Расширение предложения товаров (услуг) для дополнительного дохода	35 (67,3%)

Меры поддержки	Количество (%) франчайзеров, использовавших данную меру поддержки
Отмена или снижение роялти и маркетинговых платежей	33 (63,5%)
Помощь в получении субсидии (государственной поддержки)	25 (48,1%)
Предоставление внутренних кредитов (отсрочек платежей)	22 (42,3%)
Переговоры с поставщиками	13 (25%)
Другая помощь	4 (7,7%)
Не оказывали поддержки	0

Источник: составлено автором.

Подавляющее большинство опрошенных франчайзеров (92,3%) активно использовали цифровые технологии. Если специфика бизнеса позволяла, в онлайн были переведены все бизнес-процессы и клиентские сервисы, чтобы деятельность франчайзи не останавливалась во время карантина. Те франчайзеры, чей бизнес попал под ограничения и был закрыт, использовали онлайн-коммуникации для бизнес-общения и обучения партнеров (73,1% участников анкетирования).

Большую поддержку партнерам оказали франчайзеры (78,5%), вступив в переговоры с арендодателями о снижении стоимости аренды, предложив рассчитывать арендную плату как процент от выручки конкретной точки, что помогло многим франчайзи не разориться.

Широко использовался инструмент расширения товаров и услуг в сети для возможности дополнительного, а иногда и на время основного дохода для франчайзи (67,3%). Например, салоны красоты открыли интернет-магазины по продаже профессиональной косметики, франшизы общественного питания предложили доставку готовых блюд, в ремонтных сервисах вводились службы выездных мастеров, в службах клининга появилась новая услуга — антибактериальная уборка, магазины одежды стали продавать защитные маски из ткани и с аппликациями и т.д.

Более половины опрошенных франчайзеров (63,5%) пошли на отмену или снижение роялти и маркетинговых платежей, несмотря на то что это является их прямым доходом. 42,3% франчайзеров предоставили своим франчайзи внутренние кредиты. Для новых партнеров франчайзеры снижали паушальный взнос («Полиглотики», «Точка красоты») и предлагали различные акции («Чемпионика» предлагала купить две франшизы — онлайн- и офлайн-обучение — по цене одной).

Почти половина франчайзеров (48,1% опрошенных) оказали существенную помощь в получении государственной субсидии, подготовив

пакет необходимых документов. В частности, во франчайзинговой сети маникюрных салонов «Пальчики» благодаря такой поддержке помощь государства получили 80% франчайзи.

Можно констатировать, что российский рынок франчайзинга в целом сумел пережить острую фазу кризиса. Но разные отрасли по-разному перенесли карантин и по-разному стали функционировать после него. Так как степень влияния кризиса на деятельность видов и даже сегментов франчайзингового бизнеса оказалась неоднозначной, для целей структуризации рынка и разработки будущих стратегий его участниками предлагается классификация франшиз в новых экономических условиях.

Классификация франшиз в условиях новой экономической реальности

В основу классификации положены следующие характеристики, определившие отнесение франшиз к разным категориям:

- возможность операционной деятельности в период карантина;
- интерес (необходимость и возможность покупки) потребителя к товару (услуге);
- длительность и сложность возврата к докарантинным показателям;
- динамика закрытия/открытия франчайзинговых и собственных точек.

Автором выделено три группы франшиз.

1. Сильно пострадавшие франшизы.

К ним относятся компании, которые попали под ограничения и были полностью закрыты в карантин, не открылись или открылись частично в послекарантинный период, показали сильно отрицательную динамику франчайзи в сетях.

Наибольший урон был нанесен туристическому бизнесу. Практически полностью прекратились зарубежные перелеты авиакомпаний, в большинстве туристических стран границы для туристов будут закрыты еще продолжительное время. Внутренний туризм неактивен из-за ограничительных мер в ряде регионов России.

Сильно пострадали компании в сфере отдыха и развлечений (развлекательные центры, кинотеатры), а также физкультурно-оздоровительные и спортивные заведения (фитнес-клубы, фитнес-студии, спортзалы). Они не работали в период карантина и очень тяжело восстанавливаются, так как на них, с одной стороны, продолжают распространяться ограничительные меры, а с другой — посетители с осторожностью относятся к закрытым помещениям с большим скоплением народа из-за продолжающейся пандемии.

Серьезные потери произошли в непродуктовой рознице (особенно в fashion-ритейле), которая полностью была закрыта в карантин и вынуж-

денно перешла на онлайн-торговлю. Например, холдинг Melon Fashion Group, владелец четырех франшиз магазинов одежды Befree, Love Republic, Zarina, Sela, за последние семь месяцев 2020 г. закрыл 26 франчайзинговых точек (Франчайзинг несет потери, 2020).

Восстановление этой сферы бизнеса сильно затрудняет несколько факторов: повышение уровня безработицы населения, падение доходов потребителей и экономия на товарах не первой необходимости. По данным Росстата, к концу года уровень безработицы составил 6,3% (Федеральная служба государственной статистики, 2020), среднемесячная зарплата россиян начала падать с июня 2020 г. и за полгода снизилась с 52 до 49,5 тыс. руб. На этом фоне франчайзеры развивают продажи в новом формате — магазинов-аутлетов. Такие магазины открылись во франчайзинговых сетях немецкого обувного ретейлера Tamaris и французского производителя белья DIM, которые развиваются в России по франшизе.

Справедливости ради следует отметить, что франчайзеры во всех сферах бизнеса искали любые возможные варианты спасения. В частности, во время карантина компания «Слетать.ру» (франчайзинговая сеть объединяет 584 франчайзи) (данные сайта компании) разработала антикризисный проект «Слетать в магазин» — сервис по доставке продуктов из гипермаркетов «Лента», Metro, «Ашан». Турагентам предложили стать фудагентами, помогая своим клиентам с доставкой еды на дом. Этот проект был основан на компетенциях в ИТ-сфере и опыте развития бизнеса в сети. Многие франчайзи поддержали проект, и доставка заработала в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Саратове, Туле, Казани, Екатеринбурге, Рязани. Также франчайзер обучил своих сотрудников продаже страховых полисов ОСАГО, востребованных независимо от пандемии. В том числе благодаря этим мерам франчайзинговой сети удалось сохранить ключевых партнеров и после снятия ограничений продолжить работу в туристической сфере (Даниленко, 2020).

Фитнес-клубы с целью удержания клиентов и поддержки сотрудников предложили своим клиентам онлайн-тренировки. Тренировки были доступны как в прямом эфире, так и в записи на официальных каналах компаний в YouTube и в аккаунтах в Instagram. Одно из преимуществ такого формата — охват широкой аудитории всех желающих без привязки к местоположению клуба — сохранило эту услугу после карантина.

Компания X-Fit (сеть включает более 90 собственных и франчайзинговых фитнес-клубов в России и СНГ) (данные сайта компании) помимо запуска онлайн-платформы предложила своим клиентам персональные тренировки с помощью видеосвязи, серию фитнес-марафонов различной тематики (интенсивная программа ежедневных тренировок, программы правильного питания и здорового образа жизни), аренду фитнес-оборудования. Все эти меры не решали вопрос заработка, но позволили сохранить коммуникацию с клиентами и их интерес к фитнес-услугам в будущем.

Большие потери понесла отрасль общественного питания. По оценке Министерства промышленности и торговли, 20% кафе и ресторанов не пережили ограничений весны 2020 г. и закрылись (Мантуров..., 2020). С этой оценкой не согласны в Федерации рестораторов и отельеров, по ее подсчетам, почти 40% предпринимателей лишились своего бизнеса. Серьезные сокращения произошли во франчайзинговых сетях. В сети «Шоколадница», например, из 280 докризисных кофеен осталось только 230, сеть семейных кафе «АндерСон» закрыла 12 из 50 своих заведений (Репринцева, 2020).

Восстановление отрасли происходит очень медленно. Прежде всего это связано с частичным возвращением ограничительных мер осенью 2020 г., уходом большого числа офисных сотрудников на удаленную работу вне офиса, старшеклассников и студентов — на дистанционное обучение. В 2019 г. 40% трафика ресторанам обеспечивали клиенты, которые приходят в заведения с семьей или друзьями, а 31% — работники, которые делали обеденные перерывы.

Также на темпы восстановления влияет нежелание людей рисковать с каждым появлением в общественном месте. Согласно опросу агентства NPD Group в октябре 2020 г., 59% респондентов считают, что рестораны являются местом с высоким риском заражения коронавирусом (Новые привычки россиян..., 2020).

Во время пандемии конкурировать с ресторанами начали современная розница и продуктовые сервисы. С введением карантина розница стала больше доставлять продуктов на дом, предлагая также готовые блюда ресторанного уровня. Потребителям стало удобно заказывать все в одном месте, нежели покупать продукты и готовые блюда у разных операторов. Больше всего от экспансии ретейла пострадали рестораны домашней кухни, в меньшей — заведения, где готовят аутентичную и авторскую еду.

Кроме того, пандемия обнажила серьезные пробелы в законодательстве, тормозящие развитие отрасли. Большинство заведений общепита, особенно крупные франчайзинговые сети, не смогли воспользоваться мерами поддержки бизнеса, предоставленными правительством, так как не относятся к субъектам малого и среднего предпринимательства.

По мнению аналитиков, российский рынок общественного питания не вернется к допандемийным показателям в 2021 г. При оптимистичном сценарии оборот рынка может составить около 2 трлн руб., что на 20% меньше, чем в 2019 г. (2,6 трлн руб.). Превышение прошлогоднего уровня оборота рынка возможно только в 2023 г.

Во франчайзинге сильнее всего пострадал сегмент ресторанов и кафе, предлагающих дорогую франшизу с длительным сроком окупаемости. Относительно дешевые и простые в организации предприятия общественного питания (фастфуд, уличная еда (стритфуд), еда на вынос, пекарни,

пиццерии, кофейни с ограниченным ассортиментом и т.п.) пострадали в меньшей степени и относятся к следующей группе.

2. «Выжившие» франшизы.

Это компании, которые тоже попали под ограничения и были закрыты офлайн, но сумели выйти из ситуации через доставку, онлайн-продажи, использование цифровых платформ. Во время карантина объемы выручки значительно снизились, но важно, что компании продолжали работать, пусть даже в усеченном формате. После карантина они смогли использовать новые инструменты для дальнейшей деятельности.

К преодолевшим кризис франшизам относятся, как уже было сказано выше, ряд предприятий общественного питания; компании, предоставляющие бытовые услуги населению (салоны красоты, парикмахерские, химчистки, сервисы по ремонту и обслуживанию); образовательные франшизы (учебные центры, развивающие школы для детей, студии творчества).

Так же как и в общественном питании, внутри перечисленных отраслей сложилась неоднородная ситуация в разных сегментах. Например, сегмент индустрии красоты довольно быстро оправился от карантина, в том числе за счет новых форматов работы с клиентами. Например, косметологи научились использовать альтернативные каналы взаимодействия с клиентами: вести виртуальные консультации, уроки по уходу за кожей, презентовать новые услуги и косметические средства.

Многие франчайзеры предложили новые варианты мини-франшиз, предполагающие меньшие вложения и быстрый старт. В частности, сеть студий маникюра МОНИТО разработала франшизу в формате маленькой студии с общей суммой вложений до 750 тыс. руб., сроком открытия до 45 дней и выходом на окупаемость через 12 месяцев работы. Кроме того, компания увеличила маркетинговую активность, не поддавшись общему настроению рынка к сокращению рекламных бюджетов, а также изменила позиционирование, отказавшись от продвижения МОНИТО только как женского бизнеса.

Холдинг Salon Brands Group, владеющий тремя франчайзинговыми брендами в индустрии красоты («МОНЕ», «Точка красоты», «Раздевалка», по данным сайта компании, франчайзинговая сеть объединяет 200 франчайзи), запустил новые онлайн-программы обучения для сотрудников и франчайзи. Салоны маникюра и педикюра «Пальчики» (65 франчайзинговых салонов, по данным сайта компании) создали единый информационный канал для персонала и партнеров сети, в котором каждый день в период карантина шла обучающая и развлекательная программа.

Внезапный перерыв в работе позволил франчайзерам индустрии красоты обратить внимание на вещи, которые долгое время откладывались: усовершенствовать обучающие программы специалистов, перевести их в онлайн-формат, усилить коммуникацию с клиентами через социальные сети, использовать новые инструменты продажи косметики в салонах.

Тяжелее пришлось клининговым франшизам (сервисы по уборке, химчистки). В период карантина от их услуг отказались юридические лица, поскольку торговые центры, рестораны, кафе, офисы и другие заведения, которые они обслуживали, были закрыты. Ситуация стала выравниваться после отмены ограничений за счет всплеска спроса на уборку квартир и домов от физических лиц. Также очень востребованными оказались услуги дезинфекции и озонирования, которые, очевидно, не потеряют актуальности еще в течение длительного периода.

Главной трудностью для образовательных франшиз стало ограничение на ведение бизнеса в привычном для преподавателей и учеников офлайн-формате. Адаптация образовательных программ под онлайн-формат оказалась сложной задачей прежде всего из-за того, что для этого требуется работа команды методистов, которые, как оказалось, есть не у всех франчайзеров образовательных сетей.

Непросто было перевести в онлайн программы раннего развития: во-первых, маленьких детей крайне тяжело удержать перед экраном и вовлечь в интерактив; во-вторых, такие программы обычно основаны на работе с сенсорными материалами, тактильном контакте и постоянной смене видов деятельности. Тем не менее некоторые образовательные центры запустили онлайн-занятия для малышей (языковые центры «Полиглотики»), появились даже детские сады онлайн (SADIK-ONLINE).

Школа скорочтения и развития интеллекта Schoolford разработала уникальные онлайн-курсы для детей от 4 до 16 лет. Занятия представляют собой видеопрезентации и строятся отдельно для каждой из пяти возрастных категорий с учетом психофизиологических особенностей каждого возраста. Платформа включает более 1000 уникальных заданий на каждый возраст и четкую проработанную структуру каждого урока. Занятия ведут только те педагоги, которые работают в офлайн-школах франчайзинговой сети и которые прошли очное обучение у автора методики. Онлайн-программа стала дополнением к основному франчайзинговому пакету компании.

В сети школ английского языка Langwe для сохранения качества образования в онлайн во время карантина приняли решение уменьшить размеры групп (их сократили практически в два раза, до четырех человек максимум), полностью пересобрали все расписание и за счет этого удержали большую часть клиентов. Франчайзер создал для франчайзи антикризисный чат, в котором публиковались новости, решения, как можно выжить в кризис, проводились тренинги по переходу в онлайн-формат. Кризис подтолкнул сеть активнее развиваться по франчайзингу, до конца 2020 г. были открыты три новые франчайзинговые точки (Франчайзинг после пандемии..., 2020).

Франчайзинговая сеть спортивных детских школ «Чемпионика» оперативно разработала для всех своих направлений (футбол, танцы и программирование) формат занятий в онлайн. Также был скорректирован

план занятий и методика дистанционного преподавания. Это было особенно непросто для школ со спортивными направлениями, так как требовалось научить детей тренироваться в стесненных условиях, а тренеров — работать перед камерой. Тем не менее за время карантина стало понятно, что спортивные онлайн-уроки воспринимаются учениками положительно. Для компании это перспектива расширения франчайзингового пакета, и уже появились франчайзи, нацеленные работать исключительно в онлайн, на практически безграничном рынке.

Легче всего прошла адаптация у направления программирования, поскольку еще до пандемии в «Чемпионике» существовали онлайн-группы. Органично перешли в онлайн детские школы танцев и балета. Программа тренировок легко позволяет тренироваться дома, перед монитором, при дистанционном сопровождении хореографа.

Среди образовательных франшиз в сложном положении оказались только франшизы масштабных проектов детских развивающих и развлекательных центров, таких как «Замания», Kidzania, «Мастерславль». Они были закрыты в карантин, и специфика их деятельности не предполагала использования дистанционного формата работы. Так как эти франшизы больше ориентированы на развлечения и отдых, в табл. 5 они отнесены к этой сфере.

Остальные сегменты франчайзингового рынка образовательных услуг и обучения благодаря возможности перевести образовательный процесс в дистанционный формат пережили карантин и продолжили развитие, используя новые инструменты.

Таблица 5

Классификация франшиз в новых экономических условиях

Франшизы	Характеристики	Вид деятельности (отрасль)	Сегмент
Сильно пострадавшие франшизы	• Закрыты в карантин (попали под ограничения) • Падение интереса потребителя к товару (услуге) • Отрицательная динамика франчайзи в сетях • Медленное и тяжелое восстановление после карантина (возврат к докарантинным показателям)	Общественное питание	Полноформатные заведения (кафе, рестораны)
		Услуги: отдых, развлечения, туризм	Развлекательные центры Кинотеатры Квесты Туристические агентства Гостиничный бизнес
		Услуги: спорт	Фитнес-клубы Тренажерные залы
		Торговля непродовольственными товарами	Магазины одежды и обуви

Франшизы	Характеристики	Вид деятельности (отрасль)	Сегмент
«Выжившие» франшизы	• Закрыты в карантин (попали под ограничения) • Сохранение или повышение интереса потребителя к товару (услуге) • Открытие новых франчайзинговых точек после карантина • Относительно быстрое восстановление после карантина (возврат к докарантинным показателям)	Общественное питание	Доставка готовой еды Стритфуд, фастфуд, Еда навынос Пекарни Кофейни Пищерии Суши
		Услуги: индустрия красоты	Салоны красоты Студии маникюра и педикюра
		Услуги: образование и обучение	Школы программирования Языковые курсы Детские образовательные центры (развитие интеллекта, футбол)
		Торговля непродовольственными товарами	Детские товары
«Выросшие» франшизы	• Работали в период карантина • Сохранение или повышение интереса потребителя к товару (услуге) • Открытие новых франчайзинговых точек в период и после карантина • Рост докарантинных показателей	Услуги: логистика	Сервисы доставки Пункты выдачи заказов
		Услуги: медицина и здоровье	Медицинские лаборатории
		Торговля непродовольственными товарами	Аптеки Магазины стройматериалов
		Торговля продовольственными товарами	Магазины «у дома» (мини-маркеты) Фирменные магазины продуктов

Источник: составлено автором.

3. «Выросшие» франшизы. Это отдельная группа франшиз, бизнес которых не пострадал во время пандемии или даже вырос. Наиболее востребованными в период карантина оказались бизнесы, сосредоточенные на удовлетворении базовых потребностей потребителей: продукты, здоровье, интернет-заказы и доставка.

Прежде всего выросли логистические франшизы — сервисы доставки и пункты выдачи заказов. В общественном питании выделились отдельные каналы доставки: классическая ресторанная доставка, доставка из ретейла, доставка рационов и конструкторов еды. С января по октябрь 2020 г. до-

ставка выросла в два раза по сравнению с аналогичным периодом 2019 г. Лидерами доставки стали агрегаторы, на них за указанный период пришлось более 40% визитов (Мингазов, 2020).

Например, сервис доставки товаров повседневного спроса из гипермаркетов iGooods (компания работает с такими сетями, как «Лента», «Магнит», «Карусель», «МЕТРО», «ВкусВилл», Globus) с начала марта 2020 г. получил более 500 запросов на приобретение франшизы из разных регионов России — это в 10 раз больше, чем в докоронавирусное время. Заявки поступали не только из городов-миллионников, но и из сравнительно небольших населенных пунктов. Всего за год было открыто 50 франчайзинговых точек в регионах, причем их окупаемость составила 1–2 месяца вместо обычных 6–12 до пандемии (Серпер, 2020).

Карантин заставил потребителей изменить формат покупок и увеличил аудиторию российских сервисов онлайн-торговли почти на 10 млн новых пользователей, большинство из которых продолжили совершать покупки через интернет после завершения изоляции. Согласно исследованию Data Insight (исследовательское агентство, специализирующееся на рынке электронной коммерции), этот фактор, а также рост частоты покупок (особенно продовольственных скоропортящихся товаров), переход на удаленную работу на постоянной основе 5–7 млн россиян, рост продаж через интернет FMCG (товаров повседневного спроса) увеличат совокупный объем онлайн-продаж в 2020–2024 гг. до 23,4 трлн руб., а доля электронной торговли в 2024 г. достигнет 19% всей розницы (Data Insight, 2020).

Развитие географии интернет-торговли и прогнозируемый в ближайшие четыре-пять лет ее рост вызвали интерес франчайзи к пунктам выдачи заказов (ПВЗ) в партнерстве с крупными маркетплейсами. В конце 2020 г. запросы на франшизы ПВЗ, по данным Franchise.ru, выросли на 35% по сравнению с началом года. Сегмент впервые вошел в тройку самых привлекательных франшиз, став популярнее общественного питания.

Наиболее активный рост показали франшизы пунктов выдачи заказов OZON и Wildberries. В течение 2020 г., начиная с марта, OZON открывал 150 пунктов каждую неделю, Wildberries за этот же период расширился почти на 10 тыс. новых точек. Обе компании не продавали франшизу до пандемии. Однако уже к концу 2020 г. у OZON было открыто 4 тыс. пунктов выдачи, более половины которых — франчайзинговые (данные сайта компании), а в сети Wildberries, объединяющей 17 360 пунктов выдачи заказов (данные сайта компании), работало более 6 тыс. франчайзи. Этому способствовало в том числе и то, что многие владельцы магазинов непродовольственного ретейла стремились во время пандемии репрофилировать свой бизнес под пункты выдачи заказов и доставку.

Также активно развивалась в кризис логистическая франшиза «СДЭК», которая начала продажу франшиз в 2009 г. Для сравнения: в течение 2019 г. было открыто 550 подразделений, а за 11 месяцев 2020 г. сеть выросла на 750 новых франчайзинговых точек (данные сайта компании).

Благополучно сложилась ситуация для франшиз продовольственного ретейла, эта отрасль продолжала работать во время карантина и не относится к пострадавшим в период пандемии.

Во время карантина проявился спрос потребителей на магазины небольших форматов, расположенные рядом с местом проживания (магазин «у дома»), а также магазины фирменной розницы крупных производителей и фермерских хозяйств. Это направление будет развиваться, поскольку покупка в таких магазинах выглядит для потребителя проще и безопаснее, чем в гипермаркетах как в местах массового скопления людей.

До недавнего времени сегмент небольших продуктовых магазинов работал в основном в несетевом формате. Однако весной 2020 г. каталог Franshiza.ru зафиксировал увеличение спроса на франшизы магазинов «у дома» на 27%. Такой формат есть у компании «МЕТРО» — франшиза «Фасоль»; «Дикси» в 2019 г. запустил франшизу «Первым делом»; компания «Сладкая жизнь», один из крупнейших российских дистрибьюторов продуктов, владеет франшизами «Малинка» и «Авокадо».

На фоне пандемии эти франшизы продолжали пользоваться спросом у потенциальных франчайзи. «Фасоль» за последние три месяца 2020 г. открыла более 170 магазинов и заняла второе место в ежегодном рейтинге франшиз BUYBRAND. Сеть развивается в 51 регионе России и во всех городах присутствия торговых центров «МЕТРО», на январь 2021 г. насчитывает более 1900 магазинов по всей стране (данные сайта компании).

За время карантина не закрылся ни один из магазинов франчайзинговой сети «РЕМИТ. Вкусные колбасы». Наоборот, с марта по август 2020 г. было открыто 25 новых точек, а в целом за год сеть увеличилась на 50 франчайзинговых магазинов (всего 144 магазина на январь 2021 г. по данным сайта компании).

Небольшие магазины смогли максимально оперативно подстроиться под новые условия и обеспечить безопасные покупки. «РЕМИТ», в частности, запустил бесконтактное использование клубных карт с начислением кешбэка по номеру телефона покупателя. В период ограничений были запущены «столы заказов», которые позволяли покупателям делать заказ к определенному времени и выкупать максимально оперативно.

На франшизы аптек количество заявок в апреле 2020 г. выросло в три раза по сравнению с этим же периодом прошлого года, по данным Franshiza.ru. Это был пик интереса, одномоментный рост составил 90%, но уже в июне вернулся к своим стандартным докризисным показате-

лям. В августе произошел второй серьезный подъем интереса к сегменту, но уже только на 40%. Это весьма уверенный рост по сравнению с интересом инвесторов к другим сегментам франчайзингового рынка (Франчайзинг прошел тест..., 2020).

Еще один растущий сегмент — рынок лабораторной диагностики. По данным аналитического агентства BusinessStat в 2015–2019 гг. число проведенных лабораторных исследований в России выросло на 3% и составило 280 млн в 2019 г. Росту рынка способствовало оснащение лабораторий новым оборудованием, повышение информированности россиян о современных методах диагностики, развитие новых штаммов бактерий и вирусов, открытие новых офисов лабораторных сетей в регионах, а также общее старение населения. В 2020 г. рынок лабораторной диагностики вырос на 2,6% относительно прошлого года, что связано с пандемией коронавируса в стране. По оценкам, стабилизация ситуации в 2021 г. замедлит рост показателя и будет демонстрировать увеличение на 1,4–1,9% ежегодно. В 2024 г. объем рынка лабораторной диагностики достигнет 306,8 млн исследований. Рост рынка будет происходить даже на фоне кризиса и стагнации реальных доходов россиян из-за объективной потребности в проведении лабораторных исследований для правильной постановки диагноза. Кроме того, рынок лабораторной диагностики все еще далек от насыщения и в перспективе будет расти как количественно, так и качественно (Анализ рынка лабораторной диагностики..., 2020).

Безусловным лидером среди медицинских франшиз несколько лет является лаборатория «ИНВИТРО», у которой 1100 лабораторных офисов, из которых более 300 — франчайзинговые (данные сайта компании). Интерес к этой франшизе в январе-августе 2020 г. вырос в два раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Другими крупными игроками сегмента выступают лаборатории «Гемотест», «Ситилаб», «Хеликс», CMD. Компании широко представлены в Москве и регионах, расширяют свое присутствие как за счет открытия собственных точек, так и путем активного партнерства по схеме франчайзинга.

Заключение

Таким образом, в результате систематизации франчайзингового рынка в новых условиях выявлено, что наиболее востребованными в период пандемии оказались франшизы:

- ориентированные на удаленную работу с потребителями (интернет-торговля, службы доставки),
- которые смогли оперативно разработать и внедрить востребованные онлайн-продукты (образовательные услуги, детские языковые центры),

- спрос на услуги которых вырос из-за пандемии (медицинские лаборатории, аптеки).

Эти тенденции имеют долгосрочную перспективу, и поэтому будущее франчайзинговых сетей зависит от того, смогут ли они приспособиться под новую реальность и изменить свою бизнес-модель.

На основе проведенного анализа можно рекомендовать франчайзерам при разработке или адаптации франчайзингового предложения для изменившегося рынка учитывать типы поведения потребителей, инвестиционный потенциал и отраслевые предпочтения потенциальных франчайзи; внедрять онлайн-продукты и услуги, существенное внимание уделять новым форматам коммуникаций в сети.

С другой стороны, классификация франшиз в зависимости от степени влияния кризиса позволит потенциальному франчайзи определить различия во франчайзинговых предложениях и сделать обоснованный выбор.

Список литературы

Постановление Правительства Российской Федерации «О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики» от 02.04.2020, № 409. Дата обращения 19.11.2020, <http://static.government.ru/media/files/kTj6vbMop2fN43iEZ16idfPSKriXYK5o.pdf>

Анализ рынка лабораторной диагностики в России в 2015–2019 гг., прогноз на 2020–2024 гг. Дата обращения 20.11.2020, <https://businessstat.ru/>

Быховский, С. *Коронавирус и «ренессанс» одноразового пластика*. (2020, 8 августа). Дата обращения 20.11.2020, <https://trends.rbc.ru/trends/green/5e8762569a79472203e005eb>

В России закрылось более 515 тысяч предприятий. (2021, 27 января). Дата обращения 12.02.2021, <https://mbk-news.appspot.com/news/za-god-zakrylis/>

В России растет спрос на локальные бренды. (2020, 3 сентября). Дата обращения 19.11.2020, <https://www.retail.ru/news/v-rossii-rastet-spros-na-lokalnye-brendy-3-sentyabrya-2020-197384/>

Ведев, А., Дробышевский, С., Каукин, А., Кнобель, А., Миллер, Е., Трунин, П., Тузов, К., Зайцев, Д., Косьяненко, А., Орехина, И., Жевнов, Е., Галицкая, Н., & Архипова, Т. (2020) *Прогноз основных показателей социальноэкономического развития РФ на 2020–2023 годы. Счетная палата Российской Федерации, Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара*. Дата обращения 15.01.2021, <https://ach.gov.ru/upload/pdf/>

Даниленко Д. *Сеть «Слетать.ру» предложит сервис по доставке продуктов из супермаркетов* (2020, 22 апреля). Дата обращения 20.11.2020, <https://www.tourdom.ru/news/kak-potopaesh-tak-i-polopaesh-turagency-zaymutsya-dostavkoj-edy.html>

Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес, 1-е изд., РБК Исследования рынков, в партнерстве с SAP, (2020, август). Дата обращения 19.11.2020, https://sapmybiz.rbc.ru/RBK_Issledovanie_vliyaniya_pandemii_COVID_19_na_rossiyskiy_biznes.pdf

Исследовательский центр компании «Deloitte» в СНГ. *Потребительский сектор в России, 2020*. Дата обращения 20.01.2021, <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/2020/potrebitelskiy-sektor-v-rossii-2020.html>

Как завершится кризис из-за коронавируса. Главные прогнозы. (2020, 17 ноября). Дата обращения 15.01.2021, <https://www.rbc.ru/economics/17/11/2020/5fabc9289a79476ec20f16cc>

Локальные бренды и гастрономический патриотизм. Лаборатория ретейла: Вып. 6. — ЦСП «Платформа», Центр развития потребительского рынка Московской школы управления «Сколково», 2020. Дата обращения 19.01.2021, <https://pltf.ru/2020/09/10/vypusk-5-lokalnye-brendy-i-gastronomicheskij-patriotizm/>

Мантуров считает необоснованными фронтальные запреты и ограничения работы ретейла. (2020, 9 ноября). Дата обращения 20.11.2020, <https://tass.ru/ekonomika/9950139>

Мингазов, С. *Фудсервис в России не вернется к доковидным показателям в 2021 году.* (2020, 17 декабря). Дата обращения 19.01.2021, <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/416597-fudservis-v-rossii-ne-vernetsya-k-dokovidnym-pokazatelyam-v-2021-godu>

Министерство экономического развития Российской Федерации. (2020) *Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов.* Дата обращения 15.01.2021, <https://www.economy.gov.ru/material/file/956cde638e96c25da7d978fe3424ad87/Prognoz.pdf>

Мишустин утвердил список наиболее пострадавших от коронавируса отраслей экономики. (2020, 6 апреля). Дата обращения 19.11.2020, <https://www.kommersant.ru/doc/4315214>

Новые привычки россиян необратимо изменили рынок фудсервиса. (2020, 16 декабря). Дата обращения 19.01.2021, <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2020/new-habits-of-russians-have-irreversibly-changed-the-food-service-market/>

Росстат представляет первую оценку ВВП за 2020 год. (2021, 1 февраля). Дата обращения 15.01.2021, <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/113015>

Репринцева, Ю. *Мер поддержки оказалось недостаточно.* (2020, 10 ноября). Дата обращения 20.12.2020, <https://www.kommersant.ru/doc/4565770>

Серпер, А. *Рынок франчайзинга в России обгонит докризисные показатели уже через год.* (2020, 16 июля). Дата обращения 20.11.2020, https://www.dp.ru/a/2020/07/15/Frانشiza_poshla_vverh

Скороходова, А. *Антикризисные меры для фитнес-индустрии.* (2020, 18 мая). Дата обращения 20.11.2020, <https://vc.ru/marketing/127416-antikrizisnye-mery-dlya-fitness-industrii>

Федеральная служба государственной статистики. (2020), Дата обращения 19.01.2021, https://rosstat.gov.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/200.htm

Франчайзинг в России: итоги первой волны коронавируса. Дата обращения 18.11.2020, https://frانشiza.ru/article/read/frانشizing_v_rossii_2020/

Франчайзинг несет потери. (2020, 6 ноября). Дата обращения 19.01.2021, <https://fashionunited.ru/novostee/reetyeil/frانشajzing-nesyot-poteri-khuzhe-vsego-situatsiya-na-fashion-gynke/2020110630231>

Франчайзинг после пандемии: как владельцы франшиз пережили самоизоляцию. Часть 1. (2020, 23 сентября). Дата обращения 19.01.2021, <https://topfranchise.ru/stati/frانشajzing-posle-pandemii-kak-vladeltsy-frانشiz-perezhilli-samoizolyatsiyu/>

Франчайзинг прошел тест на выживаемость. РБК № 10-11(159), 2020, с. 184. Дата обращения 20.01.2021, <https://plus.rbc.ru/news/5f7cef4d7a8aa950c868480e>

Франчайзинг vs коронавирус. Дата обращения 19.01.2021, https://frانشiza.ru/article/read/frانشizing_vs_koronavirus/

Экономика РФ после карантина: «Что дороже пачки макарон, будет под давлением» (2020, 18 сентября). Дата обращения 20.01.2021, <https://www.dw.com/ru/jekonomika-rossii-ne-skoro-opravitsja-ot-posledstvij-karantina/a-54962310>

Vain & Сопрану: как пандемия формирует потребителя будущего — часть I. (2020, 23 ноября). Дата обращения 20.01.2021, <https://pro.rbc.ru/news/5fa3bc259a79475b9b8f4075>

Data Insight. Исследование «Электронная торговля 2020–2024, прогноз». Дата обращения 20.11.2020, https://datainsight.ru/DI_eCommerce2020_2024

«Deloitte» выявила изменения расходов россиян во время пандемии COVID-19. (2020, 8 июля). Дата обращения 20.11.2020, <https://www.rbc.ru/society/08/07/2020/5f05b7f89a79479a75b34de5>

Future consumer index: как COVID-19 меняет поведение потребителей. (2020, 16 апреля). Дата обращения 18.11.2020, https://www.ey.com/ru_ru/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior

References

Resolution of the Government of the Russian Federation «On measures to ensure sustainable development of the economy» from 02.04.2020, № 409. Retrieved November 19, 2020, from <http://static.government.ru/media/files/kTj6vbMop2fN43iEZ16idfPSKriXYK5o.pdf>

Analysis of the laboratory diagnostics market in Russia in 2015–2019, forecast for 2020–2024. Retrieved November 20, 2020, from <https://businesstat.ru/>

Bykhovsky, S. *Coronavirus and the “renaissance” of disposable plastic*. (2020, August 8). Retrieved November 20, 2020, from <https://trends.rbc.ru/trends/green/5e8762569a79472203e005eb>

More than 515 thousand enterprises were closed in Russia. (2021, January 27). Retrieved February 12, 2020, from <https://mbk-news.appspot.com/news/za-god-zakrylis/>

Demand for local brands is growing in Russia. (2020, September 3). Retrieved November 19, 2020, from <https://www.retail.ru/news/v-rossii-rastet-spros-na-lokalnye-brendy-3-sentyabrya-2020-197384/>

Vedev, A., Drobyshevsky, S., Kaukin, A., Knobel, A., Miller, E., Trunin, P., Tuzov, K., Zaitsev, D., Kosyanenko, A., Orekhina, I., Zhevnov, E., Galitskaya, N., & Arkipova, T. (2020) *Forecast of the main indicators of social and economic development of the Russian Federation for 2020–2023*. Accounts Chamber of the Russian Federation, Institute for Economic Policy named by E. T. Gaidar, Retrieved 15.01.2021, <https://ach.gov.ru/upload/pdf/>

Danilenko, D. “Sletat.ru” will offer a service for the delivery of groceries from supermarkets (2020, April 22). Retrieved November 20, 2020, from <https://www.tourdom.ru/news/kak-potopaesh-tak-i-polopaesh-turagenty-zaymutsya-dostavkoy-edy.html>

Research on the Impact of the COVID-19 Pandemic on Russian Business, 1st Edition, RBC Market Research, in partnership with SAP, (2020, August). Retrieved November 19, 2020, from https://sapmybiz.rbc.ru/RBK_Issledovanie_vliyaniya_pandemii_COVID_19_na_rossiyskiy_biznes.pdf

Research center of the Deloitte company in the CIS. Consumer sector in Russia, 2020. Retrieved January 20, 2021, from <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumerbusiness/articles/2020/potrebitelskiy-sektor-v-rossii-2020.html>

How the coronavirus crisis will end. Main forecasts. (2020, November 17). Retrieved January 15, 2021, from <https://www.rbc.ru/economics/17/11/2020/5fabc9289a79476ec20f16cc>

Local brands and gastronomic patriotism. Retail Laboratory: Issue 6. — Platforma Center for Development of the Consumer Market, Moscow School of Management Skolkovo, 2020. Retrieved January 19, 2021, from <https://pltf.ru/2020/09/10/vypusk-5-lokalnye-brendy-i-gastronomicheskij-patriotizm/>

Manturov considers frontal bans and restrictions on the work of retail unreasonable. (2020, November 9). Retrieved November 20, 2020, from <https://tass.ru/ekonomika/9950139>

Mingazov, S. *Foodservice in Russia will not return to dock-like indicators in 2021.* (2020, December 17). Retrieved January 19, 2021, from <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/416597-fudservis-v-rossii-ne-vernetsya-k-dokovidnym-pokazatelyam-v-2021-godu>

Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (2020) *Forecast of the socio-economic development of the Russian Federation for 2021 and for the planning period 2022 and 2023.* Retrieved January 15, 2021, from <https://www.economy.gov.ru/material/file/956cde638e96c25da7d978fe3424ad7/Prognoz.pdf>

Mishustin approved a list of sectors of the economy most affected by the coronavirus. (2020, April 6). Retrieved November 19, 2020, from <https://www.kommersant.ru/doc/4315214>

New habits of Russians have irreversibly changed the food service market. (2020, December 16). Retrieved January 19, 2021, from <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2020/new-habits-of-russians-have-irreversibly-changed-the-food-service-market/>

Rosstat presents the first GDP estimate for 2020. (2021, February 1). Retrieved January 15, 2021, from <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/113015>

Reprintseva, Yu. *Support measures were not enough.* (2020, November 10). Retrieved December 20, 2020, from <https://www.kommersant.ru/doc/4565770>

Serper, A. *The franchising market in Russia will overtake pre-crisis indicators in a year.* (2020, July 16). Retrieved November 20, 2020, from https://www.dp.ru/a/2020/07/15/Frانشiza_poshla_vverh

Skorokhodova, A. *Anti-crisis measures for the fitness industry.* (2020, May 18). Retrieved November 20, 2020, from <https://vc.ru/marketing/127416-antikrizisnye-mery-dlya-fitness-industrii>

Federal State Statistics Service. (2020), Retrieved January 19, 2021, from https://rosstat.gov.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/200.htm

Frانشising in Russia: the results of the first wave of the coronavirus. Retrieved November 18, 2020, from https://frانشiza.ru/article/read/frانشising_v_rossii_2020/

Frانشising incurs losses. (2020, November 6). Retrieved January 19, 2021, from <https://fashionunited.ru/novostee/reetyeil/frانشajzing-nesyot-poteri-khuzhe-vsego-situatsiya-na-fashion-rynke/2020110630231>

Frانشising after the pandemic: how franchise owners survived self-isolation. Part 1. (2020, September 23). Retrieved January 19, 2021, from <https://topfrانشise.ru/stati/frانشajzing-posle-pandemii-kak-vladeltsy-frانشiz-perezhili-samoizolyatsiyu/>

The franchise has passed the survival test. RBC № 10-11(159), 2020, c. 184. Retrieved January 19, 2021, from <https://plus.rbc.ru/news/5f7cef4d7a8aa950c868480e>

Frانشising vs coronavirus. Retrieved January 19, 2021, from https://frانشiza.ru/article/read/frانشising_vs_koronavirus/

Russian economy after quarantine: «What is more expensive than a pack of pasta will be under pressure» (2020, September 18). Retrieved January 20, 2021, from <https://www.dw.com/ru/jekonomika-rossii-ne-skoro-opravitsja-ot-posledstvij-karantina/a-54962310>

Bain & Company: How the Pandemic is Shaping the Consumer of the Future — Part I. (2020, November 23). Retrieved January 20, 2021, from <https://pro.rbc.ru/news/5fa3bc259a79475b9b8f4075>

Data Insight. Research «Ecommerce 2020-2024 Forecast». Retrieved November 20, 2020, from https://datainsight.ru/DI_eCommerce2020_2024

Deloitte has revealed changes in Russians' spending during the COVID-19 pandemic. (2020, July 8). Retrieved November 20, 2020, from <https://www.rbc.ru/society/08/07/2020/5f05b7f89a79479a75b34de5>

Future consumer index: how-covid-19-could-change-consumer-behavior. (2020, April 16). Retrieved November 18, 2020, from https://www.ey.com/ru_ru/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior